

Cette revue est une publication conjointe de l'Université du Québec à Chicoutimi, de Valorisation-Recherche Québec, du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) et du ministère du Développement économique et régional et de la Recherche.

Direction

Marc-Urbain Proulx

Édition et mise en page

Esther Cloutier

Graphisme

Clémence Bergeron

Impression

Imprimerie ICLT inc.

Comité de lecture et de rédaction

Maurice Beaudin, *U. de Moncton*

Mario Carrier, *U. Laval*

Jean-Pierre Collin, *INRS-Urbanisation*

Serge Côté, *UQAR*

Olivier Crevoisier, *U. Neuchâtel*

Jean Desrochers, *U. Sherbrooke*

Jean-Pierre Dupuis, *HEC Montréal*

Louis Dussault, *UQAC*

Louis Jacques Fillion, *École HEC*

Paul-Arthur Fortin, *Consultant senior*

Anne Gilbert, *U. Ottawa*

Louis Guay, *U. Laval*

Pierre Hamel, *U. Montréal*

Bruno Jean, *UQAR*

André Joyal, *UQTR*

Juan-Luis Klein, *UQAM*

Régis Labeaume, *Fondation de l'entrepreneurship*

Réjean Landry, *U. Laval*

Denis Martel, *U. Sherbrooke*

Marguerite Mendell, *U. Concordia*

Rachid M'Rabet, *ISCAE, Casablanca*

Bernard Pecqueur, *U. Grenoble*

Bernard Planque, *U. Aix-Marseille*

Paul Prévost, *U. Sherbrooke*

Nicole St-Martin, *U. Sherbrooke*

Marielle Tremblay, *UQAC*

Hubert Wallot, *TELUQ*

Robert Whealand, *U. New Orleans*

Poste-publications

4 0 0 5 2 0 2

organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET LE DÉVELOPPEMENT

Sept questions sur la migration des jeunes..... 5
Lucie Fréchette et Yao Assogba

Les tableaux de bord de gestion 15
François Bernard Malo, Rita Labadie et René Rouleau

Acteurs territoriaux et économie sociale 19
Louis Favreau

Les pôles du développement rural 27
Peggy Bachman et Jean Langevin

Éthique autorégulatoire en milieu professionnel..... 35
Marc Jean

La France et la qualité des aliments..... 43
Carole Chazoule et Rémy Lambert

Web et stations de ski..... 51
Agnès Helme-Guizon, Ron Mulholland et Luc Lagrandeur

L'outil des Pactes locaux..... 57
Pascal Mullard et Marie-France Dubois

Aux sources de la déontologie québécoise 63
Marc-André Morency et Jeanne Simard

L'Atlas régional de l'Estrie..... 71
Bérendère Ruellan, David Bachy, Claude Caron,
Jean-Marie Dubois et Marcel Laperle

Les économies d'agglomération existent-elles ?..... 77
Luc-Normand Tellier

Cycle de vie des communautés touristiques transnationales 81
Rémy Tremblay

Soutien aux individus et PME 87
Yves Robichaud et Egbert McGraw

CHRONIQUE DU LIVRE..... 97
André Joyal

Doctorat en développement régional

ABORDER LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL SOUS UN ANGLE ORIGINAL?

Dans ce programme unique en son genre au Québec, l'analyse de l'espace, de son aménagement, sa gestion et son développement socioculturel et économique est intégrée à celle des dynamiques territoriales. Les enjeux tant environnementaux qu'économiques, politiques, sociaux ou culturels auxquels sont confrontés les acteurs territoriaux y sont analysés dans une perspective interdisciplinaire.

POURSUIVRE SES ÉTUDES DANS UN CADRE ORIGINAL?

Le programme est offert conjointement par l'UQAC et l'UQAR qui ont une longue expérience dans la recherche et l'intervention en développement local et régional. Les deux universités misent sur des rencontres en face à face ainsi que sur un usage créatif des plus récentes technologies de la communication pour dispenser l'enseignement et fournir l'encadrement requis par le programme.

Date limite demande d'admission: 1^{er} mai de chaque année



Université du Québec à Chicoutimi

Université du Québec à Chicoutimi
Marc-Urbain Proulx
Téléphone (418) 545-5011, poste 5243
Courriel: Marc_Urbain_Proulx@uqac.ca
www.uqac.ca/registr/programmes/3770.html



Université du Québec à Rimouski

Université du Québec à Rimouski
Serge Côté
Téléphone: (418) 724-1648, poste 1687
druqar@uqar.qc.ca
wer.uqar.qc.ca

Éditorial

Les pôles régionaux de développement

Ciblée sur la fusion de municipalités, la récente réforme des agglomérations urbaines a certes amélioré les conditions institutionnelles aptes à soutenir le renforcement des différents pôles du Québec, ne serait-ce que par cette nouvelle capacité collective de projection des efforts de concurrence vers l'extérieur de chaque agglomération plutôt que vers l'intérieur. Cette représentation renouvelée de la compétitivité au sein des pôles québécois de croissance s'inscrit tel un gain important dans le contexte actuel. Car les villes-centres sises au cœur des agglomérations québécoises sont en compétition réelle avec Prince-George, Bangor, Oulu, Kingston, Morioka, Kennewick, Luella plutôt qu'avec Moisie, Saint-Lucien, Jonquière, Cap-de-la-Madeleine, Pointe-aux-Trembles et Cap Rouge.

En regard de ce renforcement des pôles, d'aucuns considèrent qu'il reste cependant beaucoup de travail à faire. Puisque la recommandation de Roland Parenteau formulée en 1964 demeure toujours sinon encore plus valable à propos de la « nécessité de miser sur certains points intermédiaires de la structure québécoise de peuplement afin d'y favoriser la polarisation, le développement et la diffusion de ses effets », nul doute que la réforme des agglomérations offre un *momentum* approprié pour continuer l'œuvre de consolidation des différents points d'ancrage de l'aménagement, de la gestion et du développement des régions au Québec.

Quelques questions sont alors inévitablement soulevées à la réflexion collective. À la lumière des tendances spatiales actuelles, quels sont ces points intermédiaires d'ancrage sur lesquels les autorités du Québec doivent miser pour soutenir certains efforts de développement régional ? Afin d'offrir un éclairage contemporain à cette question, il devient nécessaire, à notre avis, de bien saisir la dynamique géo-économique propre au Québec. Selon notre lecture,

cette géo-économie des pôles régionaux s'inscrit à l'enseigne de cinq tendances spécifiques qui l'influencent, soit les forces spatiales de la compétitivité, les aires de rayonnement des pôles, les systèmes urbains, la rationalisation des points de desserte du secteur public ainsi que le repositionnement relatif déjà en cours de certaines agglomérations. Voyons un peu ces cinq composantes de base sur lesquelles la recherche scientifique pourrait être interpellée davantage.

Les pôles régionaux ne possèdent pas tous les mêmes forces d'attraction des activités humaines. Les différences s'inscrivent dans leur bassin de main-d'œuvre, dans leurs équipements et services publics, dans leur dynamique socioculturelle, etc. Certaines agglomérations sont localisées près d'un important bassin de ressources naturelles, au centre d'une vallée fertile ou dans la frange de la métropole Montréal. D'autres pôles bénéficient de la proximité de la frontière américaine de plus en plus traversée par des échanges, alors que d'autres agglomérations encore possèdent un accès direct à la voie maritime du Saint-Laurent. Ces diverses localisations qui soutiennent certaines forces spécifiques n'offrent aucunement la même attractivité potentielle pour toutes les agglomérations urbaines du Québec. Chaque pôle possède ses propres spécificités sur lesquelles il doit miser adéquatement pour polariser des activités de nature sociale, culturelle, administrative et économique.

La localisation particulière de divers pôles sur l'espace québécois offre aussi à chacun sa propre capacité de rayonnement sur une aire plus ou moins étendue. Les commerces (notamment les Géants de la distribution), les services privés et publics tels que l'éducation supérieure et les groupes-conseils, les bassins d'emploi définis par les migrations alternantes quotidiennes ainsi que la collecte de matières premières par les usines sont autant de dimensions par lesquelles s'exprime ce rayonnement d'un pôle. La distance entre deux centres urbains en concurrence représente

à cet effet un facteur important de l'étendue de ce rayonnement. À titre d'exemple, Sept-Îles possède évidemment une zone de rayonnement plus vaste que celle de Sherbrooke, mais tout de même moins populeuse. D'une manière générale au Québec, on a constaté, lors d'une enquête récente, que les pôles régionaux de la vallée du Saint-Laurent voient leur aire de rayonnement se stabiliser et même se rétrécir en superficie. Alors que certains pôles plus périphériques comme Saguenay et Rimouski rayonnent sur des aires de plus en plus étendues, quelquefois au-delà même des limites des régions administratives fixées jadis sur la base de ce critère relié au rayonnement effectif.

La position du pôle dans son propre système urbain représente aussi un facteur discriminant sous l'angle de sa capacité de polarisation réelle. À titre d'exemple, la ville de Rouyn-Noranda n'a pas la même importance dans son système urbain abitibien de forme quadri-centrique que Rimouski dans sa Gaspésie dont la structure de peuplement s'avère plutôt monocentrique, même s'il existe plusieurs petits pôles dynamiques comme Carleton, Gaspé, Bonaventure. Trois-Rivières et Saguenay, par contre, doivent partager leur capacité de polarisation avec un autre pôle régional limitrophe, soit Shawinigan et Alma. Alors que Sherbrooke et Gatineau s'avèrent soumis à beaucoup moins de concurrence immédiate dans leur volonté de polarisation. Tous les points intermédiaires de la structure québécoise de peuplement ne possèdent certes pas le même potentiel de polarisation et de diffusion du développement. Des choix dans le soutien public seraient souhaitables.

Une autre dimension qui génère des effets considérables en matière de polarisation s'inscrit dans la masse critique de services publics présents au sein d'une agglomération urbaine. Certains pôles offrent en effet un ensemble de biens et de services publics plus intéressants que d'autres, notamment aux chapitres de l'éducation supérieure, de la R&D, des activités du tertiaire moteur. À cet égard, la rationalisation dans le secteur public, qui implique des coupures dans les agences régionales des ministères, affecte négativement davantage certains pôles plutôt que d'autres. Drummondville, Joliette, Saint-Georges et Rivière-du-Loup s'en sortent mieux à cette rubrique puisque leur rôle de capitale régionale est en progrès constant

sous l'angle des effectifs. Par contre, plusieurs pôles régionaux voient s'effriter progressivement le nombre réel de ressources humaines actives au total dans les directions, bureaux, conseils, centres et autres agences gouvernementales.

Finalement, on constate que certaines agglomérations régionales polarisent globalement plus que d'autres sous l'angle de l'emploi. Pour diverses raisons reliées notamment aux forces spatiales à l'œuvre, à l'aire effective de rayonnement, au type de système urbain, au rôle réel dans la desserte publique de biens et services ainsi que bien d'autres facteurs tels que l'entrepreneuriat et les créneaux porteurs, les pôles régionaux se sont clairement différenciés, entre 1986 et 2001, dans leur capacité de repositionnement sur l'échiquier québécois. À titre d'exemple, la polarisation sous l'angle de l'emploi s'avère très forte à Saint-Georges, Victoriaville, Drummondville et, dans une moindre mesure, à Rivière-du-Loup et à Grandby, alors que cet indicateur décline ou stagne à Shawinigan, Baie-Comeau, Saguenay et Lachute. Il faut prendre acte de cette polarisation très inégale de l'emploi et tirer les recommandations qui s'imposent pour le pouvoir public.

Devant cette variété de facteurs qui distinguent les divers pôles régionaux du Québec, on comprend qu'une stratégie gouvernementale visant à les renforcer doive bien saisir les enjeux pour chaque agglomération. Si l'urbanisation diffuse en zones périurbaines doit être généralement mieux maîtrisée, d'autres interventions reliées aux économies d'agglomération, au marketing territorial, au tertiaire moteur, à l'innovation, au système de transport doivent être adaptées aux forces, aux faiblesses et aux options d'actions de chaque pôle régional. Dans cet esprit, davantage de connaissances pourrait à notre avis converger vers une meilleure modélisation de la dynamique géo-économique propre au Québec dans son contexte nord-américain. En outre, la centaine de petits pôles ruraux qui agissent positivement dans la consolidation de la structure de peuplement périphérique du Québec ne doivent surtout pas être oubliés. ■

Marc-Urbain Proulx

Le Directeur

La migration des jeunes d'une région à l'autre au Québec.

Sept questions d'intérêt pour les municipalités.

Lucie Fréchette et Yao Assogba ¹
Université du Québec en Outaouais

Le phénomène du déplacement des jeunes d'une localité à l'autre ou d'une région à l'autre n'est pas récent. À différentes époques, il a préoccupé les gouvernements locaux et régionaux. L'histoire des régions du Québec a été jalonnée de mouvements migratoires ². Ceux-ci sont aujourd'hui associés non pas au développement de territoires, mais à la décroissance de la population totale de certaines régions et la diminution du poids démographique des jeunes. La mobilité géographique concerne les régions qui voient leurs jeunes quitter vers de grands centres urbains, situation importante au point où les régions rurales en sont venues à qualifier le phénomène d'exode des jeunes. Elle concerne aussi les sous-régions qui perdent des jeunes au profit des villes-centres. Finalement, elle s'avère d'actualité pour les régions et municipalités qui accueillent ces jeunes, comme Montréal, Québec et plusieurs villes-centres.

Un groupe de chercheurs s'est intéressé à la mobilité géographique des jeunes au Québec, la qualifiant de migration des jeunes et lui enlevant ainsi son caractère péjoratif. Le GRMJ ³ (Groupe de recherche sur la migration des jeunes) compte des chercheurs de neuf universités. Il a débuté ses travaux en scrutant la mobilité géographique au Québec et les facteurs l'ayant caractérisée à travers le temps. Un volume intitulé *Pourquoi partir ? La migration des jeunes d'hier et d'aujourd'hui* a été publié à la suite des premiers travaux du groupe.

Le GRMJ s'est ensuite penché sur la dynamique migratoire des jeunes en étudiant des questions comme les motifs de départ, les trajectoires sur quelques années, l'intégration en divers lieux d'arrivée, la représentation du milieu d'origine, l'intérêt pour un éven-

tuel retour, etc. Les travaux ont alors pris la forme d'entrevues auprès de 103 jeunes de diverses régions du Québec. Finalement, l'étude a pris de l'ampleur au moyen d'un sondage téléphonique en collaboration avec la maison Sondagem. Effectué entre l'automne 1998 et le printemps 1999, le sondage a rejoint 5 518 jeunes de 16 à 34 ans. Ce total se découpe en deux échantillons. Un premier échantillon national comprenait 2 322 personnes dans les 17 régions québécoises. S'est ajouté un sur-échantillonnage de 3 196 personnes en provenance de 10 des 17 régions. C'est à partir de l'ensemble des travaux du GRMJ et des résultats obtenus que nous traitons dans ce texte de la migration des jeunes en sept questions susceptibles d'intéresser les municipalités et les MRC.

Pourquoi partir ?

Même si les jeunes demeurent en général plus longtemps au domicile familial, un grand nombre le quitte avant d'avoir atteint la vingtaine. Selon les travaux du GRMJ, le premier départ des jeunes s'effectue en grande majorité à l'extérieur de leur région, seul un tiers des jeunes demeurent dans leur région administrative d'origine. Trois grandes raisons sont invoquées comme motifs de départ : poursuivre des études, vivre sa vie de façon autonome et trouver du travail. Quand la migration s'effectue à l'intérieur de sa région, un autre motif prend aussi de l'importance : accompagner un conjoint.

Les motifs évoqués précédemment semblent simples. Ils recouvrent toutefois des réalités différentes d'un jeune à l'autre ou d'une région à l'autre. Dans l'ensemble du Québec, la poursuite des études est le motif de départ du quart des jeunes se déplaçant à l'intérieur de

**Trois grandes raisons sont invoquées
comme motifs de départ : poursuivre
des études, vivre sa vie de façon
autonome et trouver du travail.**

leur région d'origine, tandis qu'il est celui de la moitié de ceux qui quittent la région d'origine. Si l'on s'en tient à la situation des jeunes ruraux, le portrait diffère : 54 % quittent pour poursuivre des études, 19 % pour trouver du travail et 17 % pour accompagner un conjoint.

Les études du GRMJ auprès des jeunes ayant quitté leur région confirment que leur perception est encore fortement teintée de l'idée qu'il n'y a pas possibilité de répondre à leurs aspirations professionnelles dans leur milieu d'origine, comme Roy ⁴ l'avait déjà indiqué à partir de travaux menés en Estrie et dans le Bas-Saint-Laurent. En gros, un jeune sur deux est de cet avis. Les jeunes de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine, du Bas-Saint-Laurent, de la Mauricie et de l'Abitibi-Témiscamingue sont ceux chez qui l'idée est la plus répandue. Par contre, les jeunes qui se sont déplacés à l'intérieur de leur propre région ont une évaluation plus nuancée, quoique encore environ 40 % des jeunes ne croient pas qu'ils puissent s'y accomplir de façon souhaitable.

Les données du GRMJ révèlent cependant que l'opinion des jeunes a évolué quant à leur évaluation des activités culturelles accessibles dans leur région. Environ 30 % des jeunes en ont une perception négative.

Il en va de même de l'attachement à la région d'origine qui, dans nos études, est décelable chez de nombreux jeunes et qui se modifie graduellement au cours des trajectoires migratoires ⁵.

Les jeunes migrants songent-ils à revenir dans leur région ?

Une question du sondage national demandait aux jeunes s'ils reviendraient vivre dans leur localité d'origine si les circonstances s'y prêtaient. La question est aussi présente à l'esprit des membres des gouvernements locaux ou régionaux affectés par le départ des jeunes dans leurs territoires respectifs.

Les jeunes qui vivent dans leur région d'origine sont plus ouverts à un retour dans leur localité d'origine (70 %) que ceux qui ont quitté leur région, même si environ 59 % d'entre eux n'y sont pas fermés. Les variations régionales sont suffisamment importantes pour que nous les résumions sous forme de tableaux pour les régions administratives Bas-Saint-Laurent (01), Saguenay–Lac-St-Jean (02), Québec (03), Mauricie (04), Outaouais (07), Abitibi-Témiscamingue (08), Côte-Nord (09), Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine (11), Centre-du-Québec (17).

Tableau 1 – Reviendriez-vous vivre dans votre localité d'origine si les circonstances s'y prêtaient ?
Taux de réponse des jeunes ayant migré dans une autre région

Région	01	02	03	04	07	08	09	11	12	17
Oui	66,7 %	63,4 %	66,7 %	66,7 %	71,4 %	52,9 %	57,2 %	61,1 %	70 %	57,6 %
Non	33,3 %	31,7 %	33,3 %	33,3 %	23,8 %	47,1 %	35,7 %	27,8 %	30 %	39,4 %
Peut-être	—	4,9 %	—	—	4,8 %	—	7,1 %	11,1 %	—	3 %

Tableau 2 – Reviendriez-vous vivre dans votre localité d'origine si les circonstances s'y prêtaient ?
Taux de réponse des jeunes s'étant déplacés à l'intérieur de leur région d'origine

Région	01	02	03	04	07	08	09	11	12	17
Oui	60 %	55,2 %	53,1 %	70,8 %	63,2 %	61,5 %	50 %	60 %	70,6 %	77,8 %
Non	33,3 %	37,9 %	43,8 %	25 %	31,6 %	38,5 %	50 %	40 %	29,4 %	16,7 %
Peut-être	6,7 %	6,9 %	3,1 %	4,2 %	5,3 %	—	—	—	—	5,6 %

Source : GRMJ. Sondage sur la migration des jeunes, 1998-1999.

Quelles raisons justifient le retour des jeunes dans leur région ?

L'explication la plus souvent fournie pour justifier un éventuel retour en région est la possibilité d'y gagner sa vie. On invoque, comme second motif, celle de pouvoir vivre avec des gens que l'on aime, puis de posséder une maison à soi et élever ses enfants. Les mêmes raisons sont nommées par les migrants intra-régionaux en ce qui concerne la possibilité d'un retour à la localité d'origine ou ses environs. Il semble que ces motifs correspondent à la réalité vécue par ceux qui ont effectué un retour après avoir fait l'expérience de la migration.

Leblanc *et al.*⁶ ainsi que Leblanc et Girard⁷ et Côté et Potvin⁸ ont regardé cette question de plus près chez les jeunes de milieux ruraux. Selon les travaux du GRMJ, l'emploi est ce qui a ramené dans leur coin de pays plus de 60 % des répondants de retour après un séjour hors de leur région (plus de 80 % en Outaouais et en Gaspésie et plus de 70 % en Abitibi-Témiscamingue et sur la Côte-Nord). La même raison est aussi celle qui justifie le plus souvent le retour dans la localité d'origine ceux qui s'étaient déplacés à l'intérieur de leur région.

L'explication la plus souvent fournie pour justifier un éventuel retour en région est la possibilité d'y gagner sa vie. On invoque, comme second motif, celle de pouvoir vivre avec des gens que l'on aime, puis de posséder une maison à soi et élever ses enfants.

Avoir une maison à soi est aussi un facteur invoqué par plus de la moitié des jeunes ruraux de retour (plus de 50 % en Outaouais, en Gaspésie et au Saguenay-Lac-Saint-Jean). Suit de près le rapprochement des parents et des amis (plus de 50 % dans le Bas Saint-Laurent, au Saguenay-Lac-Saint-Jean et en Gaspésie). Viennent ensuite le fait de fonder une famille, suivre un conjoint et démarrer une petite entreprise. Les raisons voient aussi leur poids se modifier selon l'âge des répondants. Par exemple, fonder une famille et posséder une maison sont des raisons dont la fréquence augmente avec l'âge des répondants. Finalement de 15 % à 20 % des jeunes reviennent pour dé-

marrer une entreprise ou se lancer en affaires, pourcentage non négligeable.

L'ensemble de ces motifs de retour donne matière à réfléchir aux régions qui veulent entretenir l'intérêt des jeunes pour la vie en région. Il n'est pas surprenant que l'emploi soit le facteur principal de rétention des jeunes ou de retour des jeunes. Les autres facteurs ne sont pas pour autant sans intérêt. Les mandats de municipalités sont assez larges pour que celles-ci fassent le choix d'investir dans certains secteurs de développement social qui influencent la qualité de vie au sens des attentes des jeunes adultes et des jeunes familles. On ne peut cependant traiter isolément ces facteurs. Ainsi, des facteurs comme la représentation de sa région et de son avenir, l'attachement plus ou moins fort à sa localité ou à sa région ainsi que le sens de l'appartenance sont eux aussi influents.

Comment perçoit-on la région d'origine et les autres milieux où l'on a transité ?

Le point de vue global

On ne peut dissocier l'intention de retour de l'évaluation que font les jeunes de leur milieu d'origine, ni de la façon dont ils évaluent les autres milieux qu'ils ont habités par la suite. Le sondage du GRMJ indique que les jeunes identifient des contrastes significatifs entre les grandes villes et les milieux ruraux. Ils mentionnent que les services sont davantage à proximité des gens dans les grandes villes et que les activités culturelles y sont plus variées et accessibles. Ils reconnaissent, par contre, que la proximité de la nature est nettement plus forte en région, tout comme il est beaucoup plus facile d'y mener une vie paisible. Ces perceptions sont aussi généralement répandues dans la population en général au sujet de la qualité de vie « à la ville et à la campagne ».

Les entrevues auprès des migrants québécois ont aussi démontré qu'ils jugent comme des caractéristiques du milieu rural ou des petites villes la présence des espaces verts, la proximité de la nature, les opportunités de sports et d'activités en plein air et l'aspect sécuritaire des lieux. Ces perceptions rejoignent l'évaluation que font les jeunes ruraux canadiens de la vie en milieu rural⁹. On retrouve, dans un document de recherche du Partenariat rural canadien, une évaluation des milieux ruraux qui les présente comme des

collectivités empreintes de sécurité, propices pour élever une famille et fournissant un environnement sain.

Le point de vue sur les lacunes

L'enquête auprès des jeunes est allée au-delà de ces généralités pour sonder les lacunes des régions d'origine du point de vue des jeunes. Les deux opinions les plus fréquentes dans l'ensemble du Québec sont que les régions sont marquées par la lenteur des décideurs et que la situation économique qui prévaut en région est difficile. Dans les régions rurales, plus de 40 % des jeunes émettent ensuite des opinions traduisant une évaluation négative de la situation de l'emploi en région. On mentionne le manque d'emplois pour soi ou son conjoint et le fait qu'il est impossible d'entrevoir de l'avancement. En général, plus la scolarité augmente, plus l'on croit que le milieu d'origine est limité quant à la possibilité d'avancement. LeBlanc¹⁰ mentionne aussi que plus les jeunes se sont éloignés de leur milieu d'origine, plus ils sont négatifs au sujet de l'emploi à cet endroit. Finalement, selon les données du sondage téléphonique, les opinions sont diversifiées quant à la présence suffisante de services dans les régions. Partout les services scolaires de base sont jugés accessibles; par contre, l'évaluation que l'on fait des services de santé et des services de loisirs varie selon les régions et selon les caractéristiques des répondants.

La perception des lacunes du milieu d'origine transpire aussi de façon manifeste des entrevues menées auprès des jeunes. Comme dans le sondage téléphonique, la plupart des jeunes ont évoqué la rareté des emplois ou les faibles perspectives d'emploi. En entrevue, plusieurs jeunes signalent également l'insuffisance des lieux de rencontre et d'activités de loisirs conçus pour les jeunes. Ils qualifient leur milieu d'origine, surtout en régions essentiellement rurales, de peu animé, monotone et manquant de diversité dans l'offre d'activités. Par ailleurs, les jeunes soulèvent la rareté et l'éloignement des services et des centres commerciaux ainsi que l'absence de transport en commun. Finalement, des jeunes de milieux peu peuplés déplorent la difficulté de conserver une vie privée dans un milieu où tout le monde se connaît. Enfin, sont également peu appréciés l'intolérance et le manque d'ouverture d'esprit de la population vieillissante.

Encore une fois, ces résultats rejoignent des données des études du Partenariat rural canadien qui rapportent que les jeunes ont, des régions rurales, l'image de milieux où il est difficile de bien gagner sa vie ou de poursuivre des études et d'envisager des perspectives de carrière intéressante tant en termes économiques que sociaux. Le thème est aussi récurrent dans l'analyse de la migration des jeunes de milieu rural québécois. Les jeunes les plus scolarisés, chez les étudiants et les chercheurs d'emploi, estiment que les possibilités d'avancement sont fort limitées dans leur milieu d'origine. Ces travaux indiquent aussi les préoccupations des jeunes quant à la présence plus modeste de services scolaires ou socio-sanitaires et quant à la rareté des services associés au loisir et à la culture.

Les entrevues avec des jeunes de milieux ruraux permettent de faire l'hypothèse que, déjà très jeunes, les enfants commencent à intégrer l'idée que la réussite se passe ailleurs. La représentation, même imaginaire, de l'ailleurs porte alors ombrage à celle de la région d'origine.

Réussir, c'est partir... Une représentation à contrer

Les entrevues avec des jeunes de milieux ruraux permettent de faire l'hypothèse que, déjà très jeunes, les enfants commencent à intégrer l'idée que la réussite se passe ailleurs. La représentation, même imaginaire, de l'ailleurs porte alors ombrage à celle de la région d'origine. Dès l'école primaire, il arrive que le discours prépare le départ des jeunes de la région. Il en va de même dans le discours de familles qui préparent tôt leurs enfants à partir pour réussir leur vie. Un extrait d'entrevue donne à réfléchir : « À X, on s'est toujours fait dire que tu n'allais nulle part si tu restais à X. C'était négatif. Surtout qu'on voyait qu'il n'y avait pas grand-chose pour les jeunes. C'était pas un bon message qu'on avait pour les jeunes ». LeBlanc¹¹ souligne le même phénomène autour de l'emploi. Le discours le plus répandu veut qu'il soit difficile de trouver du travail en région. Or, l'expérience de certains jeunes plaide plutôt pour nuancer ce discours. Plusieurs jeunes font l'expérience du soutien à la recherche d'emploi lors de leur retour dans la région

ou la localité d'origine. Les réseaux de connaissances y sont pour quelque chose.

Que vivent les jeunes migrants lors de l'arrivée dans un nouveau milieu ?

Les départs sont souvent dirigés vers Montréal ou Québec ou de grandes ou moyennes agglomérations comme Gatineau, Sherbrooke, Rimouski ou Trois-Rivières, villes centrales chacune dans leur région. La migration induit fréquemment l'expérience de la ville. Il s'agit d'une expérience de la différence et de l'urbanité, quelle que soit l'échelle où elle est expérimentée. Il ne faut donc pas se surprendre si le discours des jeunes s'installant dans une ville moyenne est à l'occasion le même que celui des jeunes qui découvrent Montréal. L'arrivée des jeunes dans un nouveau milieu exige une adaptation progressive de leurs représentations de l'univers urbain, de leurs attitudes et de leurs comportements aux nouvelles situations dans lesquelles ils se trouvent. Pensons à l'accommodation aux conditions de logement, à la vie conjugale ou familiale, à l'adaptation au contexte d'études, de la profession et du milieu de travail, à la recherche de loisirs, à la transaction avec des réseaux de sociabilité anciens ou nouvellement constitués, etc.

Certains milieux sont conscients de la transition vécue par les gens qui y arrivent.

Composer avec l'éloignement

Une des caractéristiques fondamentales de la migration est l'éloignement ou la séparation, au moins physique, du migrant des groupes d'appartenance de son milieu d'origine. L'éloignement est d'abord vécu difficilement par la plupart des jeunes migrants dans les centres urbains. Certains s'expriment en termes de nostalgie, d'ennui de la famille ou des amis, d'autres disent éprouver des sentiments de solitude et d'isolement. Un extrait d'entrevue traduit bien la prégnance de ces sentiments : « Je me sentais tout seul. J'ai fêté mes 20 ans complètement tout seul. [...] Je suis sorti dehors avec ma bière et je me suis mis à brailler, mais brailler... »

Lors des premiers mois ou de la première année, on cherche à maintenir les contacts avec le milieu d'ori-

gine surtout par des communications téléphoniques avec la famille et le retour fréquent au lieu d'origine pour revoir la famille et/ou les amis. Les relations avec la famille se réorganisent progressivement sur une base différente. Du côté des relations amicales, une majorité des jeunes migrants conservent des liens amicaux dans le lieu d'origine, mais on constate que ces relations diminuent en nombre et s'estompent progressivement. Les contacts sont moins fréquents ou encore, le groupe d'amis se dissout, plusieurs d'entre eux ayant aussi quitté la région.

L'émergence des nouveaux groupes d'amis dans le milieu d'accueil représente alors une étape significative dans l'intégration ailleurs des jeunes migrants. Passer d'un réseau de sociabilité à un autre s'accomplit comme si le jeune migrant commençait tranquillement à couper le cordon invisible qui le liait encore à son patelin ¹².

Composer avec la nouveauté

Même si les jeunes s'attendaient à trouver de la nouveauté et des différences en ville, plusieurs d'entre eux sont déstabilisés lors de leur arrivée dans les grands centres urbains, spécialement à Montréal. La différence est plus grande que ce à quoi ils s'attendaient. Il ne s'agit pas que d'un cadre de vie différent, mais aussi d'une confrontation à d'autres modes de vie. Finalement, dans de grands centres, des phénomènes urbains comme la diversité culturelle, l'itinérance, la mendicité, la violence et la criminalité (dont on peut être témoin ou ce qu'en disent les médias) créent un choc et un sentiment d'insécurité ralentissant la (re) sociabilité des jeunes.

S'adapter à la nouveauté, c'est s'adapter à un nouveau cadre scolaire chez ceux qui entrent au cégep ou à l'université. C'est s'adapter à un environnement de travail et à ses exigences pour ceux qui migrent pour occuper un premier emploi. On s'inscrit dans de nouvelles normes de comportement. On côtoie des gens différents. On assume de nouvelles responsabilités. Certains milieux sont conscients de la transition vécue par les gens qui y arrivent. Ils mettent en œuvre des dispositifs d'accueil et parfois même, instaurent des systèmes d'accompagnement ou de mentorat qui facilitent l'insertion dans le nouveau milieu.

Aborder la nouveauté s'expérimente à travers l'appropriation d'espaces à diverses échelles. Plus les mi-

grants sont jeunes, plus ils se trouvent davantage à l'aise dans des espaces éclatés plutôt qu'à l'intérieur de la dynamique de tel ou tel quartier. Ils fréquentent puis adoptent plusieurs quartiers selon qu'ils les habitent, y étudient, y travaillent ou y consomment des activités culturelles ou de loisirs. Parmi les endroits évoqués par les migrants comme espaces permettant d'approprier la ville, de canaliser le sentiment d'étrangeté de la ville, de l'approprier et de s'y resocialiser, trois micro-territoires s'imposent : le lieu de travail ou d'étude et les lieux de loisir au sens large du terme, autant le loisir-activité que le loisir-socialisation¹³. Par contre, les jeunes familles ont un peu plus tendance à rechercher une vie de quartiers dotés de logements adaptés aux familles, de services de garde d'enfants, de services commerciaux comme des épiceries, etc.

Comment les jeunes s'intègrent-ils dans de nouveaux milieux ?

Dans le cas de la migration du jeune Québécois de région vers la ville, l'intégration consisterait en l'adaptation progressive de leurs représentations de l'univers urbain, de leurs attitudes et comportements aux nouvelles situations dans lesquelles il se trouve. Il peut s'agir de l'accommodation aux conditions de logement, à la vie conjugale ou familiale, l'adaptation au contexte d'études, au système d'enseignement, de la profession et du milieu de travail, de loisirs, aux réseaux de sociabilité anciens ou nouvellement constitués, etc. L'intégration du jeune migrant devient une adaptation à un nouveau milieu qui consiste en une relative acceptation des valeurs, des normes, bref de la culture urbaine.

Explorer un environnement et ses services

L'intégration suppose un rapport actif à l'environnement de proximité, sa fréquentation et une appréciation de la différenciation des pratiques qui y sont déployées. Le rapport positif à l'environnement de proximité crée une structuration globale de l'espace, sans avoir recours à des repères précis pour le représenter et à une acception élargie des environs, au-delà du voisinage immédiat, du quartier ou du village. Le rapport négatif, par contre, s'accompagne de l'absence de pratiques sur le lieu ou de pratiques minimales comme le dépannage alimentaire. Il s'ensuit parfois un certain rejet associé à un sentiment de méconnaissance

du territoire et une représentation mentale morcelée composée de repères précis mais peu nombreux.

Certaines formes d'habitation sont plus propices à la relation de voisinage, comme les coopératives d'habitation et les résidences étudiantes.

L'exploration plus ou moins systématique de l'environnement urbain est question de rythme. Les jeunes qui explorent l'espace urbain de manière systématique en retirent un bénéfice personnel et se disent à l'aise dans la ville, parfois même après seulement quelques semaines. Un des bénéfices secondaires de la fréquentation des infrastructures et des activités offertes par la ville est la diminution des peurs et l'avènement progressif d'un intérêt grandissant pour l'environnement urbain. Pour d'autres, la tâche demeure ardue, et c'est avec appréhension qu'ils se risquent hors du voisinage ou hors du trajet devenu familier pour se rendre au travail ou au lieu d'étude. Le voisinage immédiat est un espace qui, en ville, se révèle pertinent par défaut. On parle à son voisin de palier, d'abord par manque d'interlocuteurs signifiants autour de soi. Nos recherches nous ont tout de même laissé voir que certaines formes d'habitation sont plus propices à la relation de voisinage, comme les coopératives d'habitation et les résidences étudiantes. Dans ces environnements, la proximité de voisinage devient un facteur d'appropriation de la différence. Sous l'effet de la proximité se diluent la crainte de l'inconnu et la connotation négative qui l'accompagne.

Un autre territoire plus psychique est significatif du processus d'urbanisation rapporté par les jeunes migrants : celui du temps libre canalisé dans le loisir. Nous constatons aussi que la relation au loisir et à la culture du migré évolue dans le temps et reflète des changements de mentalité et de culture révélateurs d'un rapport renouvelé à l'urbanité. En début d'itinéraire, le loisir agit comme une activité compensatoire. Compensatoire pour les carences expérimentées dans le milieu d'origine où l'offre d'activités de loisir ou culturelles est jugée pauvre. Par contraste, la ville offre une diversité d'activités qui fascinent les nouveaux arrivants, peu importe la taille de la ville. « À Rouyn-Noranda, c'est une grande ville... Tu as plein de loisirs ici », souligne un jeune, tandis que d'autres déplorent les carences de villes de taille moyenne,

comme Rouyn par comparaison à Montréal. Le regret récurrent chez les migrés est que Montréal, la grande ville, n'offre pas l'accessibilité à la nature. Le loisir est aussi une activité compensatoire pour la faiblesse initiale du réseau social dans le nouveau milieu. Les lieux de loisir sont rapidement investis pour se changer les idées et rencontrer des gens.

Par le loisir, les jeunes explorent la nouveauté de la ville et s'insèrent dans des lieux où se reconnaît et s'exprime la jeunesse. L'espace est alors découpé en lieux formels et informels médiatisés par le temps libre perçu. Ce dernier crée des perceptions de liberté, de choix de spontanéité, de densité émotive et sociale et de qualité de vie, qu'on aborde ce temps libre en général ou dans ses dimensions spécifiques comme le temps, la nature, le sport, la culture, les sorties, etc.

Finalement, des lieux où l'on peut exercer du bénévolat ou devenir participant d'un projet collectif, qu'il s'agisse des loisirs communautaires ou d'organisations du milieu associatif, deviennent des adjuvants à l'intégration. Ils apparaissent souvent comme des oasis dans un milieu où l'on se sent seul. La culture et les loisirs sont d'ailleurs présents à ce titre dans l'analyse sociale de la ville présentée comme un système complexe qui tente de rencontrer les besoins des gens qui y vivent¹⁴. La garderie, la coopérative d'habitation ou des associations communautaires sont rapportées comme des endroits où des migrants ont connu d'autres personnes et où ils ont commencé à se sentir partie prenante d'un milieu quelconque. Pour certains, on peut même prédire qu'il s'agit là d'expériences qui précèdent ou amorcent l'intégration dans un territoire qui tiendra lieu de communauté locale.

À propos d'éléments participant de la reconstruction d'un réseau social

Un sous-groupe du GRMJ a analysé les trajectoires d'intégration des jeunes dans les milieux d'accueil¹⁵, la migration étant aussi l'affaire des municipalités ou des régions d'accueil.

La dynamique de la reconstruction des réseaux sociaux semble être reliée dans une certaine mesure à la perception que créent chez les migrants les populations urbaines d'accueil. En termes plus explicites, cette reconstruction paraît plus laborieuse lorsque le migrant perçoit les gens du lieu d'accueil comme étant peu accueillants, fermés, trop différents, etc.

Les difficultés ou le défaut de reconstruire dans l'immédiat le lien social avec les résidents semblent spontanément ou naturellement se pallier par la création de nouveaux réseaux sociaux autour des autres migrants que l'on rencontre à diverses occasions, par exemple à la résidence étudiante, dans un lieu de loisir ou de sport, dans le milieu de travail, etc. Tout se passe comme si les gens venus d'ailleurs tendent à se retrouver et à se regrouper, dans la mesure où la plupart des jeunes migrants dans les centres urbains partagent individuellement et collectivement le sentiment de rejet et d'incompréhension de la part des résidents locaux. C'est dans ce contexte que l'effet de rencontre se produit généralement entre les migrants issus de la même région. C'est sans doute ce qui explique en partie la vitalité des associations de migrants dans divers centres du Québec comme Les Bleuets du Saguenay regroupés dans l'Outaouais ou les Gaspésiens ou Abitibiens qui se sont donné des associations à Montréal.

L'effet de rencontre se produit également entre les migrants issus de localités ou de régions différentes. Un extrait d'entrevue rend bien l'idée : « Des gens de l'extérieur ici, il y en a beaucoup et eux aussi veulent connaître du monde parce qu'ils ne connaissent personne, même chose que moi... ». La reconstitution des liens sociaux autour d'un noyau de migrants semble faciliter l'adaptation d'un jeune de région qui a migré dans un centre urbain. On observe que la présence dans le lieu de chute d'un membre de la parenté, ou d'un groupe d'amis de la région d'origine du migrant, facilite encore davantage l'intégration de celui-ci.

La vie de couple permet également aux migrants d'avoir plus facilement accès à un réseau social dans le lieu de chute. Dans certains cas, l'un des conjoints vient rejoindre le premier déjà installé et souvent inséré dans un nouveau milieu de travail. Le fait de former un nouveau couple avec un ou une partenaire locale favorise aussi la mise en réseau.

La précarité d'emploi change cependant les choses. Les étudiants et les jeunes travailleurs qui connaissent une succession d'emplois précaires investiront peu d'énergie pour se révéler à d'autres au-delà de la connaissance éphémère. Ce qui n'est pas sans affecter le choix résidentiel, les conditions de vie et le réseau social, éléments associés à l'intégration.

Il ressort de l'analyse qui précède que l'intégration dans un milieu d'accueil n'est pas qu'une insertion

utilitariste en un territoire géographique donné. Elle ne peut faire l'économie de la formation des réseaux sociaux, fondés sur des liens sociaux d'intensité variable, à l'intérieur de lieux significatifs de vie sociale. Ce processus s'inscrit dans une dynamique complexe faite de logiques et de stratégies du migrant et d'effets du hasard, mais aussi d'une planification d'actions favorisant la mise en relation dans des institutions ou équipements qui accueillent de nouveaux arrivants d'autres régions du Québec.

L'intégration dans un milieu d'accueil n'est pas qu'une insertion utilitariste en un territoire géographique donné.

La migration change-t-elle les jeunes ? Questions d'identité et de sentiment d'appartenance

L'ouverture du réseau social n'est pas qu'affaire de relations interpersonnelles ou de réseau de soutien. Les jeunes migrants s'ouvrent à la diversité. La nature de la relation subjective que les jeunes migrants entretiennent avec la collectivité du lieu d'origine puis avec celle du lieu d'accueil affecte son processus identitaire et, de façon plus générale, son sentiment d'appartenance. Autrement dit, pendant le processus d'intégration, s'opère un changement dans la définition de leur identité et de leurs appartenances, alors qu'ils entreprennent une lente sortie d'eux-mêmes et de la culture de leur milieu d'origine.

Malgré l'éloignement physique, la plupart des jeunes migrants affichent une identification à la région d'origine et déplorent l'ignorance de la population urbaine quand les gens de la ville ne connaissent pas ou ne sont pas en mesure de situer leur village ou région d'origine. Ils déplorent aussi les préjugés et de fausses images qui circulent au sujet de leur communauté d'origine. Les jeunes ressentent la dévalorisation du monde rural traduite par certains messages véhiculés au sein même des communautés régionales. Par exemple, nous avons fait référence auparavant dans le texte aux messages que la réussite se passait ailleurs que dans certaines régions d'origine.

L'expérience des jeunes migrants montre qu'un certain degré de détachement s'opère graduellement et qu'un sentiment d'appartenance se développe à l'é-

gard du milieu d'accueil. Reste que la région d'origine occupe encore une place importante aux yeux de la plupart des jeunes. La communauté de départ est associée à l'enfance, à la vie familiale et à ses souvenirs. Elle représente encore le lieu des rencontres familiales ou celui du réconfort. Les jeunes y restent attachés. Avec le temps, elle représente cependant davantage le lieu de résidence des parents que leur véritable « chez eux ». À cet égard, des jeunes disent avoir le sentiment d'être « en visite » lorsqu'ils retournent dans leur milieu d'origine.

Les jeunes migrants qui portent un regard plus négatif sur leur milieu d'origine estiment que la vie privée est envahie. Un milieu où toute la population encadre les manières de penser et d'agir limite les aspirations et l'affirmation de soi et est vécu comme nuisible à l'affirmation de sa véritable identité. Dans d'autres cas, l'absence de lieux où l'on peut pratiquer des activités avec son groupe générationnel pose problème. Poussé à l'extrême, ce constat peut inciter le jeune à partir. La famille et les groupes de coresidence ne parviennent plus à créer un environnement où le jeune peut s'identifier à d'autres membres de sa génération. L'imaginaire d'un ailleurs idéalisé vient faire contrepoids à cette image négative de son milieu d'origine. La grande ville apparaît sous ce rapport le lieu de prédilection pour assumer cette différence.

Le sentiment d'appartenance chez nos répondants s'est développé à mesure que les jeunes migrants se sont insérés professionnellement ou se sont construits de nouveaux réseaux sociaux. Les jeunes migrants sont soumis à des repères d'identification qui varient (réseaux sociaux, cultures, langues, modèles de valeurs et de comportements différents). Le rapport au territoire constitue donc un enjeu dans le maintien de soi et la définition de l'identité. Chez les jeunes que nous avons étudiés se manifeste, en effet, autour de fragments et dans une certaine fluidité, la nécessité de construire leur identité dans un rapport de continuité (rapport au lieu et à la culture d'origine) / discontinuité (lieu et culture d'accueil) ¹⁶.

Quand, ils disent se reconnaître comme membres de leur nouvelle région d'accueil, on voit naître un sentiment d'appartenance renouvelé. On commence à s'insérer dans une identité collective qui se renouvelle, faite de ce qu'on a de nouveau en commun avec d'autres.

En guise de conclusion

Que faire de ces connaissances sur la migration ? Un premier réflexe serait de chercher les moyens de retenir les jeunes dans les régions. La migration des jeunes, légitimée le plus souvent par la poursuite des études et parfois par la recherche d'un emploi, est aussi une quête d'autonomie chez les jeunes et participe de leur passage à la vie adulte. Chercher à retenir les jeunes à tout prix serait un réflexe malhabile qui ne tiendrait compte ni des besoins d'ouverture et d'autonomisation et de développement des jeunes, ni de l'enrichissement des régions construit sur des assises de compétences accrues des jeunes générations. Miser sur des actions qui favoriseraient le retour des jeunes en région ou attireraient en région des jeunes et des jeunes familles d'ailleurs serait plus avisé.

Un membre du GRMJ, qui centre ses travaux sur la migration des jeunes ruraux, soumet à la réflexion des pouvoirs régionaux trois pistes d'intervention¹⁷ : 1) encourager le retour des jeunes dans leur milieu d'origine par le recours à des programmes destinés aux jeunes migrants, tel le programme *Place aux jeunes*. Il suggère aussi des mesures favorisant l'accès à la propriété pour les jeunes ménages et les jeunes familles et le soutien au remboursement des dettes d'études; 2) garder le lien pendant la migration; il conseille à cet effet l'utilisation de l'Internet, le jumelage avec des employeurs de la région, etc.; 3) développer le sentiment d'appartenance aux régions. Il recommande d'y travailler dès l'école primaire ou à partir de programmes destinés aux adolescents.

L'action pour assurer une place aux jeunes et aux jeunes familles en région passe bien sûr par l'emploi, mais elle passe aussi par des conditions de vie attrayantes du point de vue des jeunes et des familles. Les politiques familiales municipales et les politiques de loisir, de culture et de services communautaires sont des canevas idéaux pour mettre en place de telles conditions. Les plans d'action en suivi à ces politiques auraient avantage à prendre en compte le phénomène de la migration des jeunes. Un chalet à la disposition des jeunes familles venant visiter les grands-parents en milieu rural, un ordinateur installé à la bibliothèque municipale ou au bureau de poste avec un branchement Internet pour le courriel, un taxi collectif pour favoriser les déplacements des étudiants vers la ville centre les fins de semaine, une fête annuelle des

retrouvailles, voilà autant de moyens créatifs et peu coûteux de maintenir le lien avec la région d'origine.

Notes et références

- ¹ Lucie Fréchette est professeure au Département de travail social et des sciences sociales de l'Université du Québec en Outaouais et coordonnatrice du Centre d'étude et de recherche en intervention sociale (CERIS). Yao Assogba, professeur au même département, est responsable du programme de Maîtrise en travail social. Ils sont tous deux membres du Groupe de recherche sur la migration des jeunes (GRMJ).
- ² Perron, N. (1997). « Les migrations depuis le XIX^e siècle au Québec », dans Madeleine Gauthier (dir.), *Pourquoi partir ? La migration des jeunes d'hier et d'aujourd'hui*, Sainte-Foy, Éditions de l'IQRC/PUL, p. 23-48.
- ³ Dirigé par Madeleine Gauthier de l'INRS Urbanisation, culture et société-Québec, le groupe compte des chercheurs de cinq constituantes du réseau de l'Université du Québec (UQO en Outaouais, UQAT en Abitibi-Témiscamingue, UQAR à Rimouski, UQTR à Trois-Rivières, UQAC à Chicoutimi), de l'Université de Sherbrooke et de l'Université d'Ottawa et, pendant quelques années, de l'UQAM.
- ⁴ Roy, J. (1997). « La quête d'un espace sociétal », dans Madeleine Gauthier (dir.) *La migration des jeunes d'hier et d'aujourd'hui*, Sainte-Foy, Éditions de l'IQRC/PUL, p. 87-103.
- ⁵ Côté (1997) « Migrer : un choix ou une nécessité? Une enquête à l'échelle d'une région », dans Madeleine Gauthier (dir.) *La migration des jeunes d'hier et d'aujourd'hui*, Sainte-Foy, Éditions de l'IQRC/PUL, p. 63-85; LeBlanc, P. (2002). « La migration des jeunes ruraux de l'Abitibi-Témiscamingue et leur avenir en région », *Le Trotteur*, vol. 5, n° 5; Assogba, Y., L. Fréchette et D. Desmarais (2000). « Le mouvement migratoire des jeunes au Québec. La reconfiguration du réseau social, un repère pour étudier le processus d'intégration », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 13, n° 2, p. 65-78.
- ⁶ LeBlanc, P., M. Gauthier et D.-H. Mercier (2002). « La migration des jeunes de milieu rural », *Cahier de l'INRS Urbanisation, culture et société*, Montréal, 123 p.
- ⁷ LeBlanc, P. et C. Girard (2001). « La dynamique migratoire des jeunes au Québec. Le croissant péri-nordique de l'Abitibi-Témiscamingue, du Saguenay-Lac-Saint-Jean et du Bas-Saint-Laurent », *L'Action nationale*, vol. XCI, n° 5, p.23-42.
- ⁸ Côté, S. et D. Potvin (2001). « Les multiples visages de la migration des jeunes en Gaspésie et dans trois régions de

- l'Est », dans Danielle Lafontaine (dir.), *Choix publics et prospective territoriale. Horizon 2005. La Gaspésie : futurs anticipés*, Rimouski, UQAR-GRIDEQ, p. 43-60.
- ⁹ Malestat, R.A. and Associates (2002). « La migration des jeunes ruraux : explorer la réalité derrière les mythes », rapport de recherche présenté au Partenariat rural canadien, Gouvernement du Canada.
- ¹⁰ LeBlanc, P. (2002), *op. cit.*
- ¹¹ LeBlanc (2000) « Les jeunes de milieu rural et leur rapport à la région », dans Mario Carrier et Serge Côté (dir). *Gouvernance et territoires ruraux: éléments d'un débat sur la responsabilité du développement*, Sainte-Foy, PUQ, p.65-82.
- ¹² Assogba, Y., L. Fréchette, L. et D. Desmarais (2000), *op. cit.*
- ¹³ Paré, J.-L. (1997). « Le temps de loisir », dans Madeleine Gauthier (dir.), *Les 15-19 ans. Quel présent ? Vers quel avenir?*, Sainte-Foy, IQRC-PUL, p. 65-87.
- ¹⁴ Reichert, H. et J.-D. Remond (1980). *Analyse sociale de la ville*, Paris, Masson.
- ¹⁵ Fréchette, L. D. Desmarais, Y. Assogba et J.-L. Paré, « L'intégration des jeunes à la ville. Une dynamique de repérage spatial et social », dans M. Molgat et P. Leblanc, *Aux frontières de l'espace et du temps*, Québec, PUL (à paraître 2004); Desmarais, D., Y. Assogba et L. Fréchette (2001). « L'intégration des jeunes adultes migrants en milieu urbain au Québec », dans Henri Dorvil et Robert Mayer (dir.), *Problèmes sociaux. Tome II : Études de cas et interventions sociale*, Sainte-Foy, PUQ, p. 103-128; Assogba, Y., L. Fréchette et D. Desmarais (2000), *op. cit.*
- ¹⁶ Girard, C, S. Garneau et L. Fréchette, « Déplacement, identité et sentiment d'appartenance », dans Molgat et Leblanc, *Aux frontières de l'espace et du temps*, Québec, PUL (à paraître en 2004).
- ¹⁷ LeBlanc, P. (2002), *op. cit.*

Les tableaux de bord de gestion : leur utilité et leurs limites

François Bernard Malo, Université Laval
Rita Labadie et René Rouleau, Centre hospitalier universitaire de Québec ¹

Votre enfant en pleurs vient vous rejoindre en plein milieu de la nuit. Comme vous vous apprêtez à lui raconter une histoire drôle, pensant qu'il n'a fait qu'un mauvais rêve, vous constatez avec effroi que son front est terriblement chaud ! Après avoir sorti un thermomètre de la pharmacie et l'avoir mis sous sa langue, vos pires craintes se confirment : votre enfant a vraisemblablement une infection et sa température anormalement élevée n'est qu'une indication qu'il va falloir rencontrer un médecin au plus vite.

En tant que gestionnaire, vous vous dites sûrement que, s'il était possible de mesurer avec précision la « température organisationnelle » de votre entreprise, ce serait fantastique. On pourrait ainsi savoir quand consulter un spécialiste et, de ce fait, sauver annuellement des milliers de dollars en frais inutiles.

Eh bien, vous savez quoi ? Les « thermomètres organisationnels » existent bel et bien ! Seulement, ils ne se vendent pas tout faits... Il vous faudra le construire. Comment ? C'est exactement ce que cet article tâchera de vous démontrer.

Le « thermomètre organisationnel » est appelé par les spécialistes en gestion « tableau de bord de gestion (TBG) ». Outil d'aide à la prise des décisions inventé en France dans les années 1930, ce n'est que depuis les années 1980 qu'il a commencé à se populariser de ce côté-ci de l'Atlantique. Se référant à Ponthière ², Malo ³ explique que tout bon TBG doit être synoptique et rassembler en un nombre limité de coups d'œil toutes les informations nécessaires au pilotage quotidien de l'entreprise. Sous la forme de suivi de ratios et de graphiques nécessaires au décideur pour prendre de bonnes décisions, le TBG peut comporter une

vingtaine d'indicateurs de performance dans le cas d'une petite organisation et près d'une cinquantaine dans le cas d'une organisation de plus grande taille.

De l'avis des spécialistes, un tel outil ne saurait être « vendu » à des milliers d'exemplaires indifférenciés et cela, pour une raison bien simple. Afin d'être véritablement utile, le TBG doit être adapté à la réalité de chaque organisation et traduire en indicateurs précis la stratégie choisie par les dirigeants. « Décliner la stratégie concrètement, tel est l'un des objectifs majeurs assignés [...] au tableau de bord. » ⁴ Pour réussir cette traduction, il convient de procéder en deux temps.

En tant que gestionnaire, vous vous dites sûrement que, s'il était possible de mesurer avec précision la « température organisationnelle » de votre entreprise, ce serait fantastique.

Dans un premier temps, les gestionnaires doivent arrêter, de façon aussi précise et détaillée que possible, la stratégie qu'ils comptent respecter afin de

s'assurer d'une bonne position sur leur marché des produits et des services. Misant sur leurs forces tout en profitant des opportunités qui se présentent dans leur environnement externe ⁵, les gestionnaires devront se fixer des objectifs (à court, moyen et long termes), puis ensuite déterminer les facteurs clés de succès sur lesquels il faudra agir pour atteindre ces derniers.

Dans un deuxième temps, après avoir précisé les centres de responsabilités impliqués par cette stratégie, les gestionnaires devront chercher à identifier quels indicateurs pourront éventuellement servir à mesurer l'état de la situation et ultimement l'atteinte des objectifs fixés au préalable. À cette deuxième étape, il est souvent utile de se donner des normes de référence inspirées de ce que font les meilleurs dans notre secteur d'activité ⁶.

Pour Kaplan et Norton⁷, quatre questions peuvent aider les gestionnaires de toutes sortes d'organisations à construire leur propre TBG : pour réussir financièrement, qu'attendent de nous nos actionnaires ? Pour réussir notre ambition, comment devons-nous apparaître à nos clients ? Pour satisfaire nos actionnaires et nos clients, quels processus clés devons-nous maîtriser ? Et enfin, pour réaliser notre ambition, comment pouvons-nous développer notre capacité à nous améliorer ?

Comme vous l'aurez sans doute constaté, ces quatre questions renvoient implicitement à prendre en considération quatre dimensions incontournables dans l'analyse des performances organisationnelles : la dimension financière (propre aux actionnaires), la dimension clientèle (propre à notre société capitaliste où le client est roi), la dimension des processus internes (propre aux gestionnaires de l'organisation) et la dimension « croissance et développement » (propre aux ressources humaines évoluant au sein de l'organisation).

Une fois votre propre TBG construit et rendu opérationnel, vous aurez donc entre les mains un outil extrêmement utile pour vous alerter de la présence d'écarts par rapport aux prévisions et pour identifier des opportunités qui mériteraient peut-être que vous révisiez en partie votre plan stratégique. Ceci dit, vous demandez-vous peut-être, est-ce que ça marche vraiment ?

Il y a peu de temps Kaplan⁸ démontrait, chiffres à l'appui, comment l'unité de soins intensifs pédiatriques du Duke Children's Hospital avait implanté avec succès un TBG qui avait contribué à faire en sorte que, d'une situation déficitaire de l'ordre de 50 millions de dollars, on était passé à une situation où, trois ans plus tard, on enregistrait un bénéfice de près de 10 millions de dollars. Plus près de nous, le Centre hospitalier universitaire de Québec (CHUQ) s'est aussi engagé récemment dans la mise sur pied d'un TBG. Bien que l'expérience en soit encore à ses débuts, tout nous porte à croire que, depuis sa mise en place, les gestionnaires sont mieux équipés que par le passé pour faire leur travail et prendre les bonnes décisions⁹.

Question de ne pas laisser sous-entendre que les TBG pourraient être une recette-miracle facile à appliquer

et qui marcherait à tout coup, voici quelques conseils qui pourraient vous éviter bien des ennuis.

Tout d'abord, n'essayez pas de mettre au point un TBG sans, au préalable, avoir obtenu un engagement ferme de la haute direction à l'effet qu'elle vous appuie dans cette démarche et qu'elle vous soutiendra en cas de besoin. Deuxièmement, n'essayez pas de mettre au point un TBG sans nommer un responsable qui devra périodiquement rendre des comptes sur l'évolution du dossier. Troisièmement, une fois le leader du projet sélectionné, il est très important que celui-ci adopte une démarche participative structurée, logique et continue. En effet, *a fortiori* dans les grandes organisations, il est pratiquement impossible d'imposer l'usage d'un TBG à des gestionnaires qui n'en n'ont jamais entendu parler.

Quatrièmement, le leader du projet doit sans cesse motiver les troupes à continuer de participer à la conception et à l'utilisation du TBG car, force nous est d'admettre que les organisations où une authentique préoccupation pour la mesure des performances organisationnelles globales existe réellement sont plutôt rares.

N'essayez pas de mettre au point un TBG sans, au préalable, avoir obtenu un engagement ferme de la haute direction à l'effet qu'elle vous appuie dans cette démarche et qu'elle vous soutiendra en cas de besoin.

Cinquièmement, afin de pouvoir corriger le tir de façon continue et ainsi éviter les écueils importants, le leader du projet aura tout avantage à procéder de manière incrémentale (approche de « projet-pilote » ou démarche à petits pas) et à permettre à tous les utilisateurs éventuels de participer activement au processus de réflexion et de décision entourant le choix des indicateurs servant à mesurer les différents aspects des performances de l'organisation.

Enfin, sixièmement, un support technique informatique efficace et une mise à jour respectueuse des ressources à consacrer constituent un dernier élément à ne pas oublier. En effet, à quoi servirait un TBG dont les coûts d'utilisation et d'entretien dépasseraient les bénéfices ? Toujours dans cette veine, nous

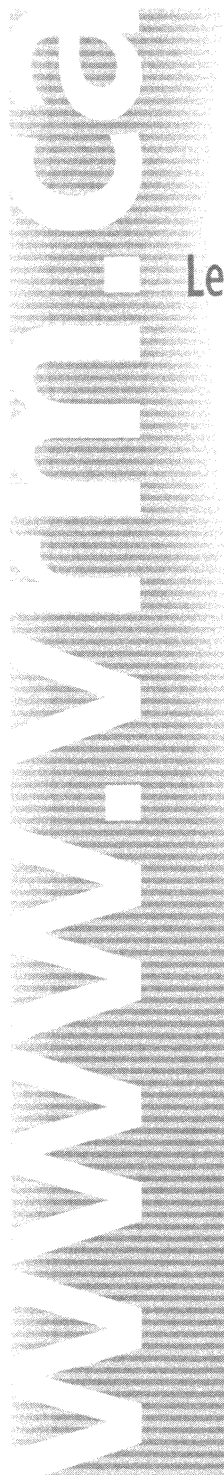
croions également que le projet de mise sur pied d'un TBG au sein d'une organisation doit parvenir à produire assez tôt des bénéfices pour l'organisation et les personnes qui y œuvrent. Sans cela, le découragement risque bien de venir saborder l'ensemble du projet.

Maintenant que vous êtes tous convaincus de l'utilité de mettre au point votre propre TBG afin de mesurer vous-mêmes votre « température organisationnelle », voici une dernière chose à ne pas oublier : aucun TBG, aussi efficace soit-il, ne saurait se substituer à un bon gestionnaire. Au même titre qu'un marteau dans les mains d'un ouvrier malhabile ne donnerait rien qui vaille, un bon TBG sans gestionnaire professionnel pour l'analyser et y faire reposer ses décisions ne servirait à rien de constructif. ■

Notes et références

¹ Détenteur d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université de Toulouse 1, François Bernard Malo est professeur de gestion des ressources humaines au Département des relations industrielles de l'Université Laval. Rita Labadie est infirmière et conseillère à la direction générale au Centre hospitalier universitaire de Québec. René Rouleau est le directeur général du CHUQ.

- ² Ponthière, M. (1935), dans Lauzel et Cibert (1959), *Le bureau moteur*, p. 143 (référence incomplète).
- ³ Malo, J.-L. (1995), « Tableau de bord », *Encyclopédie de gestion*, p. 923-938.
- ⁴ Mendoza, C., et Zhiren, R. (1999). « Le tableau de bord : en V.O. ou en version américaine ? », *Revue française de comptabilité*, n° 309, p. 62.
- ⁵ Plusieurs spécialistes recommandent aussi de ne pas oublier de prendre en compte les faiblesses de l'organisation de même que les menaces présentes dans son environnement externe.
- ⁶ Cette idée fait référence à ce que l'on appelle le *benchmarking*.
- ⁷ Kaplan, R.S., et Norton, D.P. (1992). « The Balanced-Scorecard – Measures that Drive Performance », *Harvard Business Review*, janvier-février, p. 71-79.
- ⁸ Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (2001). *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Paris, Éd. d'Organisation.
- ⁹ Le lecteur intéressé par de plus amples démonstrations de l'apport des TBG à l'amélioration des performances organisationnelles globales aura avantage à lire la contribution de Lawson, Stratton et Hatch (2003). « The Benefits of a Scorecard System », *CMA Management*, juin/juillet, p. 24-26.



Le réseau *interuniversitaire* d'études urbaines et régionales



Les thématiques VRM

- Politique de la ville
- Société
- Économie et emploi
- Développement local
- Aménagement et planification
- Environnement
- Histoire urbaine et régionale

Les produits VRM

- Publications et recensions
- Modélisation économique et géopolitique
- Bibliographies thématiques
- Actes de colloques et de séminaires
- Répertoire de la recherche au Québec
- Répertoire de sites Internet

www.vrm.ca

Quand les acteurs du développement des territoires misent sur l'économie sociale: l'expérience québécoise de 1990 à aujourd'hui

Louis Favreau ¹
Université du Québec en Outaouais

Les acteurs du développement des territoires misent sur l'économie sociale

Dans les années 1980, un nouveau « militantisme économique » dans les mouvements sociaux (syndical, communautaire et coopératif) s'exprime, entre autres, par la création de Coopératives de développement régional (CRD), de Corporations de développement communautaire (CDC) et de Corporations de développement économique communautaire (CDÉC). L'approche renouvelée de développement local (concerté ou partenarial) donne un sens nouveau à ces diverses initiatives qui reposent fondamentalement sur une mobilisation de la société civile et sur les mouvements sociaux. Ce qui ne sera pas sans effet sur les pouvoirs publics qui s'en inspireront pour donner naissance, à la fin des années 1990, à un service public de développement local, les Centes locaux de développement (CLD). Dans tous les cas de figure ci haut mentionnés, on mise sur l'entrepreneuriat collectif².

Sur le terrain de l'économie et de l'emploi en particulier, de nouvelles alliances entre syndicats, organisations coopératives et communautaires sont devenues possibles dans le cadre de partenariats relativement larges et diversifiés.

Ainsi, on assiste depuis une vingtaine d'années à des efforts conjoints de mobilisation des syndicats, du secteur communautaire et du mouvement coopératif, de même que d'une partie du secteur privé (PME locales surtout). D'où la naissance d'un ensemble

d'institutions ou d'organisations nouvelles, comme l'indique le tableau 1.

Les CDÉC de Montréal et l'entrepreneuriat collectif³

Les CDÉC constituent sans aucun doute des organisations pivots dans le développement local des quartiers en difficulté. Elles sont des organismes de développement local multipartenaires (secteur associatif – communautaire et syndical –, secteur privé et secteur public) à l'intérieur desquels le leadership communautaire s'exprime

fortement quoique de manière contrastée selon les quartiers.

Les CDÉC sont communautaires de plusieurs façons : premièrement, par la mission prioritaire de développement de la communauté locale qu'elles se donnent; deuxièmement, par la provenance et la formation des employés très souvent issus du secteur associatif local ou régional; troisièmement, par la présence forte des associations et organisations communautaires dans leur structure de décisions.

C'est d'ailleurs là une partie de l'explication de leur penchant pour l'entrepreneuriat collectif, notamment à partir des volets suivants de leur mission : celui de la formation de la main-d'œuvre résidante des quartiers en difficulté qu'elles desservent; celui de la relance et du développement d'entreprises locales; celui de la consultation des forces vives du milieu quant aux priorités de développement de leur territoire respectif.

**On assiste depuis une vingtaine d'années
à des efforts conjoints de mobilisation
des syndicats, du secteur communautaire
et du mouvement coopératif, de même
que d'une partie du secteur privé.**

Tableau 1 – La nouvelle filière du développement local et régional

Dispositifs de développement local (accompagnement)	Appui financier à la capitalisation des entreprises	Territoires desservis
CDÉC (+/- 15)	Fonds propres de certaines CDÉC (à l'origine financement public)	Quartiers urbains défavorisés de Montréal, Québec, de Gatineau-Hull, de trois-Rivières et de Sherbrooke
SADC (54)	Fonds propres (à l'origine financement public fédéral)	Municipalités régionales de comté (MRC) en milieu rural défavorisé
CLD (105)	Sociétés locales d'investissement et de développement de l'emploi (SOLIDE), Fonds local d'investissement (FLI) et Fonds d'économie sociale (FES)	96 Municipalités régionales de comté (MRC) du Québec
CDR	Groupes de ressources techniques s'appuyant sur l'appui financier à la capitalisation provenant du RIC (régime d'investissement coopératif)	11 régions participantes regroupant les coopératives d'une même région

La CDEST, une CDÉC dans un quartier populaire de l'Est de Montréal

Démarrée en 1985, la CDEST fait partie d'une dynamique montréalaise née dans trois quartiers industriels en déclin (Hochelaga-Maisonneuve, Pointe-Saint-Charles et Centre-Sud). En 1984, une dizaine d'associations de Pointe-Saint-Charles font pression sur la ministre de la Sécurité du revenu (Madame Pauline Marois à l'époque). Ce regroupement d'associations demande et obtient une subvention pour faire l'étude de la situation économique du quartier. L'étude terminée, le groupe obtient une subvention de démarrage pour favoriser l'emploi et la revitalisation économique et sociale du quartier. La première Corporation de développement économique communautaire (CDÉC) montréalaise venait de naître. Deux autres CDÉC, dont celle de l'Est (la CDEST), suivent de près. Dix ans plus tard, ces trois CDÉC de première génération couvrent non plus des quartiers mais des arrondissements qui ont triplé la superficie du territoire à desservir. De plus, d'autres CDÉC dites de « seconde génération » couvrent depuis une décennie l'ensemble du territoire montréalais.

Desservant le quartier Hochelaga-Maisonneuve (environ 50 000 résidents), la CDEST disposait déjà au début des années 1990 d'un budget général de fonctionnement de l'ordre de 750 000 \$ et engageait 25 employés réguliers, pour la plupart des agents de développement.

À la différence de la majorité des initiatives économiques locales, les CDÉC montréalaises ont pu bénéficier dès leurs débuts d'ententes avec les pouvoirs publics sur des périodes de cinq ans. Elles exercent pour l'ensemble de leur territoire une fonction de gouvernance et se préoccupent de la mise en place de services susceptibles de favoriser la naissance d'un système local de production où les entreprises collectives sont fortement valorisées⁴.

Les CDC et les entreprises sociales

Les CDC, de leur côté, ne regroupent, par choix, que des organisations communautaires sur un territoire donné dans un maillage à la fois économique et social. Une cinquantaine de CDC (ou de projets de CDC) se sont développées depuis le début des années 1990 et

se sont constituées en réseau. Elles misent surtout sur le développement d'entreprises sociales (par exemple des entreprises d'insertion) et de services de proximité (par exemple des coopératives d'aide à domicile).

La CDC du Bas-Richelieu dans les années 1990

La CDC du Bas-Richelieu, dont le lieu d'ancrage premier est la région de Sorel, regroupe près d'une cinquantaine d'organisations communautaires, caractérisées par leur statut d'organisme à but non lucratif (OBNL), par leur fonctionnement démocratique et par leur mission de service à la communauté. Mais la CDC Bas-Richelieu ne se limite pas à mettre en communication ses membres collectifs, elle cherche à se constituer en nouvel acteur capable d'influer sur le développement local. Dans une région où le taux de syndicalisation était relativement élevé, les syndicats étaient le seul acteur capable d'entrer en relation avec les entreprises et d'inspirer ainsi le développement local et régional.

De concert avec les syndicats, la CDC du Bas-Richelieu est présente à la SADC et à la MRC. En capitalisant sur ses dispositifs, la CDC a pu soutenir, en dépit de moyens fort modestes, des projets d'entreprises coopératives et communautaires tel l'Atelier du chômeur. L'Atelier du chômeur, entreprise créatrice d'emplois réguliers dans le secteur de la récupération et du recyclage de vêtements, de mobilier domestique et de tissus, est sans doute l'initiative qui illustre le mieux le soutien du développement local à l'entrepreneuriat collectif. En 1993, l'Atelier du chômeur s'est porté acquéreur d'un édifice commercial majeur dans le Vieux Sorel avec l'aide de la Caisse d'économie des travailleurs et travailleuses (Québec), des Caisses populaires Desjardins et du Centre local d'aide aux entreprises du Bas-Richelieu (devenue une SADC par la suite). Des projets de coopératives de travail ont aussi vu le jour, notamment Coop Aide-plus, dans le secteur de l'aide à domicile.

L'originalité des CDC est d'opérer simultanément sur deux registres: 1) le regroupement et la consolidation des organisations populaires et communautaires sur un territoire donné (et donc le renforcement du tissu associatif); 2) l'accompagnement de projets sur le territoire dans une perspective de développement des communautés qu'elles desservent. De ce point de vue, si les CDC affichent certaines faiblesses sur le plan

du développement économique, elles comprennent cependant mieux que d'autres l'importance de l'entrepreneuriat collectif pour contrer l'exclusion sociale et dépasser une vision trop exclusivement centrée sur l'économie marchande.

Dès leur première année (1998-1999), les CLD ont eu à gérer quelque 60 millions de dollars, sans compter les 17 millions attribués aux Conseils régionaux de développement.

Les CLD, la nouvelle politique de développement local et l'économie sociale

En matière de développement local, une centaine de (CLD ont été constitués dans le cadre de la réforme du développement régional en 1998. Les CLD ont pour mission de :

- mettre sur pied un guichet multiservices à l'entrepreneuriat (privé et collectif) pour l'accès aux divers programmes gouvernementaux destinés aux entrepreneurs locaux;
- offrir une aide technique et financière de même que les services nécessaires pour démarrer une entreprise ou pour favoriser son expansion;
- élaborer sur leur territoire une stratégie locale de développement de l'entrepreneuriat et des entreprises, incluant les entreprises de l'économie sociale.

Dès leur première année (1998-1999), les CLD ont eu à gérer quelque 60 millions de dollars, sans compter les 17 millions attribués aux Conseils régionaux de développement. De cette somme accordée au développement local par les pouvoirs publics, une partie a été dévolue à l'économie sociale dans le cadre d'une enveloppe budgétaire propre. Ajoutons que le capital des Sociétés locales d'investissement et de développement de l'emploi (SOLIDE), des fonds régionaux du Fonds de solidarité des travailleurs de la FTQ et du Fonds d'action de la CSN qui évoluent simultanément au travail réalisé par les CLD sont généralement plus ouverts à ce type d'entreprises et peuvent compléter la mise dans les montages financiers.

Le CLD : un nouveau dispositif public de développement local

Les CLD se veulent des services de première ligne pour aider toute personne ou groupe de personnes ayant un projet de développement d'une entreprise (privée ou d'économie sociale) ou voulant consolider et développer une entreprise. Il s'agit donc d'un guichet multiservices conçu pour soutenir l'entrepreneuriat. Son mandat est aussi d'élaborer une stratégie locale de développement de l'entrepreneuriat et des entreprises avec un plan d'action local tout en servant de comité aviseur auprès du ou des Centres locaux d'emploi (CLE).

Chaque CLD est en partie géré par son milieu d'appartenance, car il dispose d'un comité de partenaires ayant des représentants des entreprises, des syndicats, des municipalités, du monde communautaire et coopératif ainsi que des services publics de l'éducation et de la santé/services sociaux qui doivent se concerter pour établir ce plan d'action local. Chaque CLD dispose en moyenne d'un budget de 500 000 à 600 000 dollars en provenance de l'État québécois, complété par l'apport des municipalités pour son fonctionnement. Il dispose également d'un Fonds local d'investissement (FLI) et d'un volet protégé destiné au développement d'entreprises d'économie sociale (FES).

Avec cette réforme, on a ainsi confié aux intervenants locaux et régionaux de plus grandes responsabilités, une certaine marge de manœuvre et une simplification du service public de développement local aujourd'hui reconnu à l'échelle de tout le Québec sur une base permanente.

Chaque CLD est en partie géré par son milieu d'appartenance.

Globalement l'implantation des CLD semble avoir réussi. Cette implantation n'évolue pas sans tensions, mais celles-ci semblent souvent fécondes, comme en témoignent plusieurs expériences⁵. Chose certaine, la présence des mouvements sociaux dans les instances de ce dispositif, tant au niveau local que régional – tout particulièrement les syndicats, les organisations communautaires et coopératives, les groupes de femmes et les groupes de jeunes – est déterminante pour

l'avenir du développement local à l'échelle du Québec⁶.

Le réseau des CDR : le développement de l'économie sociale par les coopératives

La création du réseau des Coopératives de développement régional (CDR) s'est amorcée au cours des années 1970. Mais c'est surtout avec l'année 1982, année d'une *Loi des coopératives* créant des dispositions législatives particulières pour les coopératives de travailleurs et les coopératives de travailleurs actionnaires, qu'un pas de géant est franchi. Un an plus tard, le ministère de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu favorise la naissance de groupes de gestion coopératifs et communautaires (GGCC), précurseurs des CDR, ayant pour principal objectif la constitution de ressources favorisant la création d'emplois, le soutien et la formation des coopératives de travail.

La première CDR voit le jour en 1984 dans la région de l'Estrie, suivie par la création des CDR de Québec-Appalaches et du Saguenay-Lac-Saint-Jean en 1985. L'année suivante, la CDR de Lanaudière et celle de Montréal se joignent au réseau. En 1988, les CDR se regroupent au sein du Conseil québécois du regroupement des coopératives de développement régional (CQRCR), précurseur de la Fédération des CDR du Québec.

En 1993 et 1994, le réseau assiste à la formation des CDR du Bas-Saint-Laurent, de l'Abitibi-Témiscamingue et de la Gaspésie. Au cours de l'année 1995, le gouvernement du Québec favorise la consolidation du réseau des CDR qu'il reconnaît comme un outil de développement économique en région. Il y injecte un budget annuel global de 2M \$. La Coopérative de développement régional du Centre-du-Québec/Mauricie se joint au réseau en 1996, suivie par l'Intercoopérative de la Montérégie. En 1998, la Fédération des coopératives de développement régional du Québec (FCDRQ) est créée et s'affilie au Conseil de la coopération du Québec (CCQ). En 2001, la Fédération met sur pied le programme Audace en partenariat avec la société de gestion Fonds Jeunesse Québec qui octroie au programme un financement de 2,1M \$ sur une période de trois ans. Ce programme s'inscrit dans la suite du Sommet de la jeunesse et du Québec. Il vise notamment à contrer l'exode des jeunes en région par la formule coopérative⁷.

Une nouvelle filière institutionnelle du développement local et de l'économie sociale

Si l'on résume brièvement l'ensemble des croisements qui se sont opérés dans les deux dernières années, on en arrive au tableau 2.

L'itinéraire du « local »/« régional » au Québec et de son croisement avec l'économie sociale : une première explication

Mais comment expliquer ces croisements ? Les initiatives de la Nouvelle économie sociale (NÉS) et du nouveau développement local (de concertation) sont relativement récentes puisqu'elles ne remontent qu'au milieu des années 1980. Au cours de la période 1945-1975, le local n'était pas très important du point de vue du développement économique. La notion de territoire renvoyait alors au « national » (dans le sens québécois) et par la suite au régional, alors que le local restait perçu comme traditionnel (donc de peu d'intérêt comme vecteur de changement social). La ré-

gionalisation se fit en grande partie aux dépens du local : elle consistait surtout à prendre en compte les particularités de chaque région pour l'administration des affaires publiques du gouvernement du Québec et pour l'implantation de la grande entreprise. Ainsi, la régionalisation au Québec a d'abord été de créer des régions administratives (1966-1967) avec pour mission la planification régionale. L'objectif avoué était de lutter contre les disparités régionales, de moderniser les infrastructures et de créer des pôles de croissance régionaux urbains. En dehors du développement économique, la régionalisation a également été marquée par la mise en place, simultanée mais séparée, du développement économique (les entreprises) et du développement social (les services collectifs), notamment dans le domaine de l'éducation et de la santé. Enfin, l'échelle locale, celle des municipalités, n'a été touchée que par le déplacement de certaines activités locales vers les capitales régionales.

En somme, la régionalisation fut avant tout une opération de déconcentration de l'appareil de l'État et de décentralisation de certaines responsabilités.

**Tableau 2 – Les pratiques croisées d'économie sociale
et de développement régional (1990-2004)**

L'économie sociale participe au développement local et régional	Le développement local et régional mise sur l'économie sociale
1) Capital coopératif et régional Desjardins et caisses populaires	1) Corporations de développement économique communautaire (CDÉC)
2) Fonds de solidarité dans les régions (FTQ) et Fondation (CSN)	2) Corporations de développement communautaire (CDC)
3) SOLIDE	3) Coopératives de développement régional (CDR)
4) Caisse d'économie des travailleurs (Québec)	4) Centres locaux de développement (CLD)
5) Fonds communautaires locaux et régionaux	5) Conseils régionaux de développement (CRD/tables d'économie sociale)
	6) SADC

Le développement local, tel qu'il apparaît avec l'arrivée des années 1980, diffère dans son contenu, ses dispositifs et ses acteurs : il émane surtout de la société civile, et principalement des collectivités locales en déclin qui contestent l'approche alors dominante du développement régional, approche qui va du haut vers le bas (« top-down approach »). Il remet en question

les programmes mur à mur, la standardisation tous azimuts, l'absence de prise en considération des différences et l'absence de démocratisation des initiatives venant d'un État trop centralisé et bureaucratique. Mais il questionne aussi la proposition du développement uniquement par le bas. Si cette approche par le bas donne lieu aux premières initiatives en milieu

rural et urbain, elle alimentera surtout, parallèlement avec la généralisation de la crise de l'emploi à la grandeur des territoires du Québec, une revendication de plus en plus largement appuyée par tous les acteurs sociaux (les grandes centrales syndicales prendront position sur leur rôle et leur place dans les instances de développement régional et local en 1992) qui débouchera en dernière analyse sur une approche de développement socio-économique local concerté et disposant de leviers financiers nouveaux.

Durant la décennie 1980 et surtout durant la décennie 1990, cette approche de développement local concerté sera de plus en plus reconnue comme solution par les deux paliers de gouvernement et donnera lieu à un virage vers une nouvelle politique de développement local. Les contestataires de la génération antérieure sont alors invités à siéger à des tables de concertation, tout en obtenant graduellement un certain contrôle politique, à travers la gouvernance locale, et un certain contrôle financier, notamment avec l'émergence de fonds de développement local et régional.

Le gouvernement québécois a donc découvert les avantages du local sur le régional, comme en témoignent la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* (1979) et la création des MRC qui seront chargées de l'élaboration de schémas d'aménagement pour les municipalités qu'elles regroupent. La MRC, qui se veut une « région d'appartenance », se doit d'assumer la concertation entre ses municipalités et la population de manière à constituer un espace cohérent pour les acteurs socio-économiques. Il faudra cependant attendre les années 1990 pour que le gouvernement québécois fasse un pas de plus en permettant aux municipalités et aux MRC d'être encore plus actives dans la création d'entreprises. Ainsi, la *Loi des municipalités* est amendée pour permettre à ces dernières de soutenir la création d'entreprises et de fonder des organismes à but non lucratif à cette fin. Le ministère des Régions met alors à la disposition des MRC des Fonds d'investissements locaux (FIL) qui leur permettent de s'engager dans cette direction.

En 1997, la Politique de soutien au développement local et régional du gouvernement du Québec crée les Centres locaux de développement (CLD) sur le territoire des MRC. Ces CLD s'inspireront à la fois des CDÉC et des SADC, mais s'en distingueront entre autres en couvrant l'ensemble du territoire québécois (et pas seulement les territoires en difficulté).

Bref, la nouvelle filière institutionnelle du développement local qui émerge dans les années 1985-1990 se forme autour des quatre lignes de force suivantes : 1) un dispositif d'accompagnement du développement des communautés (une CDÉC, une SADC, un CLD); 2) des fonds de développement, outils indispensables pour soutenir la capitalisation des entreprises évoluant dans le cadre de la relance ou de la consolidation d'économies locales ou régionales ; 3) des territoires socialement pertinents, c'est-à-dire des communautés où l'échelle d'intervention privilégiée est locale ou infra-régionale; 4) l'économie sociale comme composante stratégique de développement au même titre que l'entreprise privée ou le service public local.

Le gouvernement québécois a donc découvert les avantages du local sur le régional.

Le développement régional se renouvelle par les dynamismes locaux

Le développement régional comme champ de recherche a opéré dans les dix dernières années un renouveau important en se centrant de plus en plus sur les dynamismes locaux. De son côté le développement local a lui aussi opéré un renouveau important pendant la même période. Ce dernier s'est orienté de plus en plus vers l'étude des nouvelles pratiques de type socio-économique qui combinent de façon nouvelle l'« économique » et le « social » à partir de financements divers (publics, privés, associatifs) ⁸.

C'est ainsi qu'à partir des années 1980, on peut voir se déployer des initiatives coopératives de développement (les CDR), des initiatives de développement économique communautaire tant dans les grands centres comme Montréal et Québec (les CDÉC) que dans les milieux urbains des régions (les CDC et les CDÉC) ou les milieux ruraux (les SADC), initiatives qui font notamment valoir l'impératif de la capitalisation et de l'accompagnement de l'entreprise locale, privée ou collective.

Et c'est parce que les grandes institutions financières (banques) n'ont plus voulu financer que les clients les moins à risque et ceux de qui il était possible d'obtenir un rendement maximum qu'il s'est créé un vide de

financement du côté des PME et des TPE en région. En même temps, les régions et les communautés locales poussaient pour se prendre davantage en main. C'est là l'origine de cette nouvelle offre de financement qui s'est constituée en grande partie en dehors des circuits financiers traditionnels et sous la pression de la demande locale. C'est cette offre née dans la mouvance de la nouvelle économie coopérative et associative qui va alors chercher à répondre aux besoins de la PME et de la TPE, qu'elle soit collective ou privée.

Conclusion

Nous avons donc aujourd'hui un ensemble d'initiatives partenariales. Il s'agit très souvent de démarches inédites où le secteur associatif (organisations communautaires et coopératives, syndicats locaux...), le secteur privé (entreprises locales), le secteur coopératif (les institutions financières et les CDR) et le secteur public (municipalités et gouvernements centraux) se concertent et se coordonnent pour créer, animer et gérer ces outils d'accompagnement du développement local et régional. Ce partenariat réussit généralement à susciter des participations croisées multiples entre économie sociale et développement régional où chacun y retrouve une partie de ces intérêts. En outre, ces initiatives associatives, coopératives et syndicales sont dotées de deux regroupements nationaux reconnus comme interlocuteurs privilégiés par le gouvernement du Québec : le *Conseil de la coopération du Québec* qui regroupe, depuis plusieurs décennies déjà, l'ensemble des coopératives du Québec, grandes, moyennes et petites de toutes les générations, de même que le *Chantier de l'économie sociale* né dans la foulée du Sommet du gouvernement du Québec de 1996. ■

Notes et références

¹ Louis Favreau est sociologue et titulaire de la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC) de l'Université du Québec en Outaouais (UQO). Il est également chercheur au Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie, les entreprises et les syndicats (CRISES) et au Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT).

² Pour en savoir plus sur l'économie sociale, voir l'économiste française Danièle Demoustier à qui l'on doit la définition la plus précise et la plus concise de l'économie sociale : « S'associer pour entreprendre autrement » : Demoustier, D. (2001), *L'économie sociale et solidaire, s'associer pour entreprendre autrement*, Paris, Syros, 205 p. Voir aussi, parmi d'autres, Favreau et Lévesque (1999). *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, coll. Pratiques et politiques sociales, 230 p.

³ Seules les CDÉC de Montréal ont obtenu en 1998 les mandats CLD. Ailleurs, les CDÉC et des CDC ont obtenu une partie seulement des mandats des CLD, notamment celui du soutien aux entreprises d'économie sociale.

⁴ Comeau, Y., L. Favreau, B. Lévesque et M. Mendell (2001). *Emploi, économie sociale et développement local : les nouvelles filières*, Québec, PUQ, 330 p.

⁵ Citons ici, pour fins d'illustration, l'expérience du CLD de la MRC du Granit dans l'Estrie qui favorise tout à la fois la relance de son industrie manufacturière (mélamine...), un nouveau mode de gestion des forêts publiques locales à partir du concept de « forêt habitée » et le développement d'une maison familiale rurale pour contrer le décrochage des jeunes.

⁶ Cependant, avec l'arrivée du PLQ au pouvoir et ses projets de « réingénierie », cette dynamique pourrait basculer. À ce propos, voir notre article dans *Le Devoir* « Initiatives locales et pouvoirs publics : une cohabitation compromise », 5 avril 2004, p. A.6. Disponible sur le site de la CRDC : <http://www.uqo.ca/crdc-geris/> (rubrique « médias »).

⁷ Rappelons que les coopératives, avec les associations (OBNL) et les mutuelles, forment la plus importante composante de l'économie sociale partout dans le monde, le Québec compris. Voir à ce propos Defourny, J. et P. Develtere (1999). *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Bruxelles/Paris, De Boeck Université, p. 25-56.

⁸ Pour une réflexion d'ensemble sur l'avenir des régions à partir de points de vue et d'horizons très variés, voir Favreau, L., M. Robitaille, D. Tremblay et C. Doucet (dir.) (2002). *Quel avenir pour les régions ?* Université du Québec en Outaouais, Éd. CRDC, 316 p.

Le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) est un regroupement stratégique de chercheurs actifs depuis longtemps dans plusieurs universités du réseau de l'Université du Québec. Avec le soutien du FQRSC (Fond québécois de recherche sur la société et la culture), ce nouveau centre de recherche met en synergie des chercheurs de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), à Chicoutimi (UQAC), en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) et en Outaouais (UQO). Il regroupe aussi plusieurs chercheurs associées ou collaborateurs canadiens, américains et européens.

Le CRDT met en œuvre un programme intégré de recherche comparative sur la question du développement territorial, dans une perspective de développement durable. Ce programme porte sur les processus et les dynamiques territorialement ancrés de développement; il identifie et rend intelligibles leurs impacts pour les collectivités territoriales. Le CRDT concerte les efforts de production, de partage et de valorisation des connaissances sur le développement territorial. Les travaux de recherche permettront de suivre, de comparer et d'évaluer des expérimentations en cours, de diagnostiquer les forces et les faiblesses des territoires, de dégager les enseignements de ces expériences de développement local et régional et de réinvestir ces nouveaux savoirs dans la formation et le soutien aux initiatives de développement territorial.

Au Québec, comme ailleurs dans le monde, des voies de développement et d'aménagement durables du territoire sont recherchées afin d'assurer la satisfaction des besoins et l'épanouissement des populations, tout en poursuivant des objectifs d'équité sociale, de *ménagement* de la nature, d'innovation économique et sociale et de participation démocratique. Dans cette perspective, la prise en compte de tous les territoires, de leur diversité et de leurs traits distinctifs, de leurs atouts, et de leur complémentarité devient une impérieuse nécessité.

La direction scientifique du CRDT est assurée par Bruno Jean de l'UQAR, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en développement rural, assisté de deux codirecteurs, Marc-Urbain Proulx de l'UQAC et Danielle Lafontaine de l'UQAR, ainsi que de trois directeurs d'axes thématiques de recherche : Guy Chiasson de l'UQO, Christiane Gagnon de l'UQAC et Serge Côté de l'UQAR. Trois codirecteurs d'axes complètent l'équipe de direction : Patrice Leblanc de l'UQAT, Serge Gagnon de l'UQO et Fernand Harvey de l'INRS Urbanisation, Société et Culture.

Les municipalités de centralité, pôles de développement en milieu rural : une tentative de définition

Peggy Bachman et Jean Langevin ¹
Union des municipalités du Québec

Introduction

Le présent article a pour objectif de présenter une définition par caractérisation qualitative des municipalités urbaines en milieu rural québécois. Ces municipalités ont été désignées sous le vocable de municipalités de *centralité*. Il s'agit des municipalités qui ne se retrouvent pas à l'intérieur des périmètres d'une agglomération de recensement (AR) ou d'une région métropolitaine de recensement (RMR), au sens statistique, mais qui offrent certaines caractéristiques comparables.

Le développement du territoire des régions du Québec a connu plusieurs formes d'intervention au cours des dernières décennies. La tendance vers un développement socio-économique dicté par des politiques pensées et contrôlées par le gouvernement du Québec a connu un apogée pendant les années 1970-1980. À la suite d'un constat sur le manque de souplesse de ces politiques quant aux disparités des régions entre elles et du peu d'intérêt qu'elles ont suscité pour l'initiative et la prise en charge par le milieu, les acteurs du développement régional ont révisé leurs orientations pour favoriser désormais la mise en place de structures décentralisées afin de permettre un essor propre à chacune des régions du Québec.

C'est dans cet esprit que les Municipalités régionales de comté (MRC) et les Conseils régionaux de développement (CRD) ont été créés.

Dans son objectif d'accroître la décentralisation des pouvoirs de développement régional, le gouvernement amorçait en 1995 une autre vague de réorgani-

sations municipales. C'est effectivement en 1995 que le ministère des Affaires municipales et de la Métropole lançait sa politique de consolidation des communautés locales. C'est dans le contexte de cette réorganisation que l'idée de la municipalité de centralité a germé.

L'émergence d'un réseau de municipalités en milieu rural

L'émergence d'un réseau de municipalités en milieu rural, dites de centralité, provient principalement de l'initiative gouvernementale de consolider les communautés locales. Par cette initiative, le gouvernement voulait mettre un terme au trop grand fractionnement de la carte municipale québécoise. Cette situation, disait-on, était responsable d'une concurrence stérile

entre les municipalités, d'une faiblesse d'organisation dans l'aménagement du territoire et de grandes lacunes dans la capacité financière de développe-

ment socio-économique de celles-ci. La politique ministérielle allait donc engendrer un fort courant de regroupements municipaux à travers le Québec entier. Ce mouvement de consolidations des structures municipales à grande échelle a conduit à créer une nouvelle typologie des municipalités québécoises. Ainsi, la carte municipale québécoise devenait désormais clairement divisée non seulement en territoires régionaux, comme celui des MRC, mais de surcroît, les municipalités locales entre elles se retrouvaient dans différentes catégories. Ce départage entre catégories a été fondé sur des références strictement de statistiques urbaines d'agglomérations de recensement et de régions métropolitaines de recensement. De la sorte, mises à part les municipalités qui répondaient à ces critères statistiques de rassemblement, toutes les autres, ce qui

Le développement du territoire des régions du Québec a connu plusieurs formes d'intervention au cours des dernières décennies.

représente un nombre considérable, se voyaient réunies, confondues et classifiées comme appartenant à la ruralité. Subséquemment, certains élus de municipalités d'importance en milieu rural ont eu l'idée de former un regroupement afin de se distinguer du lot de municipalités qui forment le territoire rural québécois.

La problématique commune aux municipalités de centralité

En 1998, un petit groupe d'élus municipaux se réunissaient afin de circonscrire la problématique commune aux municipalités de centralité. On peut dès lors parler du début du regroupement des municipalités que l'on disait à caractère de centralité. En décembre 2003, le regroupement est devenu le Caucus des municipalités de centralité qui s'est intégré dans la structure des caucus d'affinité de l'Union des municipalités du Québec (UMQ).

La problématique des municipalités de centralité est de ne pas être reconnues pour les fonctions de centralité qu'elles exercent. Réparties sur l'ensemble du territoire québécois, elles sont près d'une soixantaine. Ces agglomérations urbaines reçoivent quotidiennement la population des municipalités avoisinantes de la MRC pour y travailler, commercer, se récréer, étudier ou quérir des services de toutes natures. L'offre de services varie selon la taille de ces municipalités, mais cette donnée n'affecte en rien les principes intrinsèques d'influence et d'attraction de celles-ci.

Les municipalités de centralité se retrouvent indistinctement dans les MRC dites à caractère rural et dans les MRC reconnues comme étant de caractère urbain et rural.

Cette soixantaine de municipalités ne se perçoivent pas strictement que comme des centres de services. Elles sont aussi des pôles de développement qui doivent être reconnus comme tels et qui jouent un rôle moteur en rapport avec une collectivité élargie. En ce sens, nombre d'entre elles répondent parfaitement, sur une échelle réduite, à la définition statistique d'une agglomération. Mais au-delà des critères mathématiques, il y a fondamentalement toute une vie sociale et

économique qui s'active autour d'elles et grâce à elles.

Comme mentionné plus haut, les enjeux de la réorganisation municipale ont forcé la caractérisation de la structure des municipalités locales sous deux types :

- les municipalités incluses dans une agglomération de recensement au sens statistique;
- les autres municipalités.

Les municipalités de centralité se retrouvent dans la seconde catégorie. À ce titre, elles sont confondues avec de petites entités sans aucun facteur d'influence, de développement ou d'attraction. Villages, paroisses et municipalités de centralité semblent présenter les mêmes caractéristiques pour le gouvernement. Au contraire, les municipalités de centralité se distinguent nettement par leur capacité de promouvoir et de développer l'essor économique régional. Elles sont le lieu de desserte des services gouvernementaux et paragouvernementaux. Elles concentrent la population de la MRC dans leurs industries et commerces pour qui elles sont le gagne-pain; elles abritent la population des aînés et des moins nantis dans leurs Offices municipaux d'habitation et leurs logements sociaux; elles divertissent la population régionale dans leurs équipements sportifs et culturels, etc.

Les municipalités de centralité se retrouvent indistinctement dans les MRC dites à caractère rural et dans les MRC reconnues comme étant de caractère urbain et rural, mais dans ce dernier cas, à l'extérieur des limites de l'agglomération de recensement. Autrement dit, elles sont toujours localisées dans le milieu rural de la MRC.

Pour exemple, mentionnons la ville de Maniwaki, située dans la MRC Vallée-de-la-Gatineau. Avec une population de 4 097 habitants, elle concentre, parmi les 17 municipalités qui composent le territoire de la MRC, l'essentiel des services à la population. On y retrouve un Centre local de développement (CLD), un Centre local d'emploi (CLE), plusieurs établissements scolaires, des établissements de santé et de services sociaux, des équipements sportifs et culturels, un palais de justice et un aéroport régional. Cet ensemble d'équipements et d'établissements assure à la population de la MRC une accessibilité à une panoplie de services essentiels tant sociaux qu'économiques.

Malgré un volume considérable de législations touchant l'organisation municipale, aucun texte n'a jusqu'ici proposé une définition distinctive de ces municipalités. Nulle part ne trouve-t-on une reconnaissance particulière du rôle et de la valeur du rôle de leadership et de direction rempli par celles-ci.

La politique de réorganisation municipale a plutôt souligné la nécessité de consolider indistinctement les centres de services en milieu rural. Les derniers développements législatifs n'ont fait que promouvoir le renforcement des pouvoirs et compétences des MRC. Cette initiative du parlement québécois n'aura, croit-on, que pour seuls effets d'assurer une structure de soutien et de complémentarité aux collectivités locales de petite taille, dépossédées ou presque d'infrastructures pour servir le citoyen. À l'opposé, ces interventions parlementaires agiront négativement sur les municipalités de centralité en provoquant un affaiblissement de leurs pouvoirs décisionnels au profit du conseil de la MRC. Au surplus, ces réformes commanderont un support budgétaire accru de la part de la centralité au bénéfice de la MRC et des villages et paroisses.

Dans cette optique, le Caucus des municipalités de centralité souhaite obtenir la reconnaissance par statut officiel de l'existence de la centralité et de ses valeurs.

La conceptualisation du caractère de centralité d'une municipalité

Le concept de centralité ne pouvait demeurer dans un état primaire dans la mesure où une reconnaissance officielle était souhaitée. Il s'ensuit qu'une définition objective de la centralité doit permettre l'identifica-

tion *a priori* des municipalités québécoises qui correspondent aux caractéristiques de centralité.

Ainsi, il a été convenu de retenir deux éléments fondamentaux de caractérisation de la centralité. Premièrement, les intéressés ont proposé et adopté une définition empirique qualitative de la centralité : « Carrefour des forces vives d'une communauté d'intérêts socio-économiques d'une région d'appartenance ou d'une partie de cette région qui, par ses capacités de polarisation et de rayonnement, concentre l'offre des services nécessaires et complémentaires à l'épanouissement d'une région ».

Deuxièmement, par une revue des critères statistiques, en l'occurrence le taux d'emplois tertiaires et de la présence d'équipements et d'institutions à vocation intermunicipale ou régionale, des critères spécifiques ont été choisis pour déterminer avec justesse et objectivité une définition empirique quantitative du caractère de centralité d'une municipalité :

- très forte centralité : 2 000 emplois et plus du secteur tertiaire et 10 équipements ou institutions publics ou plus;
- forte centralité : de 1 000 à moins de 2 000 emplois du secteur tertiaire et 5 équipements ou institutions publics ou plus; ou de 500 à moins de 1 000 emplois du secteur tertiaire et 10 équipements ou institutions publics ou plus.

En reprenant l'exemple de la Ville de Maniwaki, le tableau 1 illustre l'application des critères qualitatifs et quantitatifs pour la désignation de cette municipalité comme étant de centralité.

Tableau 1 – Maniwaki

Équipements et institutions à vocation intermunicipale ou régionale ²					
Développement économique	Établissements scolaires	Établissements de santé et de services sociaux	Culture et loisirs	Services judiciaires	Divers
3	6	4	3	2	2
Données sociodémographiques ³					
Emplois totaux			Emplois tertiaires		
3265			2625		

Selon les données actuelles, qui seront mises à jour en fonction du recensement de 2001 de Statistique Canada et d'un nouveau recensement des équipements et

institutions, 56 municipalités répondent aux critères de centralité (tableau 2).

**Tableau 2 – Municipalités de centralité
(par ordre alphabétique et par région administrative)**

Amqui (01)	Asbestos (05)	Îles-de-la-Madeleine (11)	Sainte-Adèle (15)
Mont-Joli (01)	Windsor (05)	Chandler (11)	St-Sauveur-des-Monts (15)
Trois-Pistoles (01)	Richmond (05)	Gaspé (11)	Mont-Tremblant (15)
Saint-Pascal (01)	Coaticook (05)	Ste-Anne-des-Monts (11)	Mont-Laurier (15)
La Pocatière (01)	Maniwaki (07)	New-Richmond (11)	Farnham (16)
Roberval (02)	Ville-Marie (08)	Carleton-Saint-Omer (11)	Waterloo (16)
Saint-Félicien (02)	La Sarre (08)	Saint-Jean-Port-Joli (12)	Acton Vale (16)
La Malbaie (03)	Senneterre (08)	Montmagny (12)	Saint-Césaire (16)
Baie-Saint-Paul (03)	Forestville (09)	Sainte-Marie (12)	Marieville (16)
Beaupré (03)	Port-Cartier (09)	Beauceville (12)	Saint-Rémi (16)
Pont-Rouge (03)	Fermont (09)	St-Joseph-de-Beauce (12)	Huntingdon (16)
Donnacoona (03)	Havre-Saint-Pierre (09)	Lac-Etchemin (12)	Plessisville (17)
Louiseville (04)	Chibougamau (10)	Berthierville (14)	Nicolet (17)
Lac-Mégantic (05)	Kuujuak (10)	Rawdon (14)	Bécancour (17)

La caractérisation financière et fiscale des municipalités de centralité

Avec l'adoption des critères précités de définition de la centralité, un pas était fait vers l'encadrement précis de la notion de centralité, mais la caractérisation restait vague. Tenter de définir la centralité en milieu rural revient en fait à s'interroger sur les caractéristiques d'un milieu urbain. En effet, les municipalités de centralité sont des municipalités urbaines au sein d'un milieu rural, et elles cherchent avant tout à se faire reconnaître comme telles, alors que les politiques gouvernementales les ont toujours assimilées à des municipalités rurales.

Par ailleurs, les municipalités québécoises tirent 75 % de leurs revenus de leur richesse foncière, ces revenus servant à financer une panoplie de services locaux. Dès lors, la structure fiscale et financière d'une municipalité en dit long sur la nature et sur la répartition de sa richesse, ainsi que sur ses priorités⁴.

Ainsi, lorsqu'on se place du point de vue des structures politiques, l'une des avenues de différenciation entre l'urbain et le rural repose sur les caractéristiques fiscales et financières des municipalités qui composent ces milieux. C'est dans ce contexte que le Caucus des municipalités de centralité a décidé de se doter d'un diagnostic financier et fiscal afin de préciser sa définition et son rôle et ce, dans une perspective de développement économique en milieu rural. Une telle étude avait donc pour objectif d'habiller les municipalités d'une étiquette fiscale qui leur serait propre, ou du moins qui permettrait de les catégoriser et de les classer.

Conformément à cet objectif, la question de recherche se résumait de la façon suivante : d'un point de vue fiscal et financier, qu'est-ce qui distingue les municipalités de centralité des autres municipalités en milieu rural ?

Pour réaliser cette recherche, l'UMQ s'est appuyée sur une compilation des rapports financiers annuels

des 56 municipalités de centralité pour en comparer les résultats avec ceux de principalement deux autres catégories de municipalités⁵ : les municipalités rurales et les villes d'agglomération⁶.

Il ressort de cette recherche des résultats qui viennent confirmer et renforcer les constats empiriques préalables : les municipalités de centralité présentent des caractéristiques distinctives par rapport aux autres municipalités en milieu rural, ces caractéristiques reflétant leur rôle de centres de services et de pôles de développement en milieu rural⁷.

La catégorisation fiscale

La catégorisation fiscale est certainement la plus révélatrice des forces et faiblesses d'une municipalité en termes de richesse économique puisqu'elle en constitue la carte d'identité. Cette force de signification permet de définir à elle seule la centralité, alors que les autres éléments de catégorisation viennent renforcer cette définition. Deux indicateurs permettent d'établir une cartographie fiscale des municipalités de centralité : le premier concerne les bases de taxation, alors que le deuxième concerne les taux de taxation.

Premièrement, la richesse foncière révèle de grandes différences entre les municipalités de centralité et les autres municipalités en milieu rural. Les valeurs foncières des immeubles industriels et commerciaux en milieu rural sont fortement concentrées dans les municipalités de centralité, qui possèdent 40 % des valeurs industrielles et commerciales situées en milieu rural, alors qu'elles ne comptent que 25 % de la population en milieu rural. Aussi, les valeurs foncières des immeubles de la santé, des services sociaux et scolaires sont également fortement concentrées dans les municipalités de centralité, à hauteur de 54 % pour la santé et les services sociaux, de 79 % pour les cégeps et universités et de 43 % pour le scolaire. Et surtout, il y a très peu de valeurs agricoles dans les municipalités de centralité, qui ne possèdent que 7 % de l'ensemble des valeurs agricoles en milieu rural. Pour continuer avec l'exemple de Maniwaki, cette municipalité témoigne bien de ces résultats puisque les valeurs industrielles et commerciales comptent pour 23 % de l'ensemble des valeurs foncières inscrites au rôle, alors qu'elles ne comptent que pour 9 % de l'ensemble des valeurs foncières des autres municipalités de la MRC Vallée-de-la-Gatineau. De même, les va-

leurs agricoles comptent pour moins de 1 % à Maniwaki, contre plus de 4 % ailleurs dans la MRC. Ces résultats dessinent un portrait sans ambiguïté des municipalités de centralité : un milieu qui concentre les emplois et les services publics et qui est entouré d'un territoire majoritairement agricole et résidentiel.

Deux indicateurs permettent d'établir une cartographie fiscale des municipalités de centralité.

Deuxièmement, le fardeau fiscal imposé aux contribuables locaux est beaucoup plus élevé dans les municipalités de centralité. En effet, l'effort fiscal fourni par les municipalités de centralité, mesuré par le taux global de taxation uniformisé⁸, s'établit à 1,84 \$ par 100 \$ d'évaluation, en comparaison de 1,34 \$ pour les municipalités rurales. Encore une fois, Maniwaki est un bon exemple de cette réalité, avec un effort fiscal de 3,15 \$ en comparaison de 1,28 \$ par 100 \$ d'évaluation pour les autres municipalités de la MRC. Cette différence s'explique facilement. Les municipalités de centralité doivent offrir une large gamme de services, ce qui explique des taux de taxation élevés. De fait, les habitants ont tendance à s'installer dans les municipalités rurales avoisinantes, où les taux de taxation sont plus faibles en raison du niveau inférieur de services. Mais ces mêmes habitants viennent utiliser les services des municipalités de centralité, ce qui crée une pression vers l'augmentation du taux de taxation. Cet écart rappelle celui qui existait, avant la réorganisation municipale, entre villes-centres et banlieues.

La catégorisation financière

Partant d'un objectif d'analyse structurelle, notre recherche s'est d'abord tournée vers l'aspect financement des investissements du budget des municipalités pour des conclusions sur la catégorisation financière des municipalités de centralité.

Le niveau d'endettement d'une municipalité donnée constitue un indicateur de ses marges de manœuvre financières actuelles et futures. C'est pourquoi nous l'avons analysé à partir de ratios communément utilisés, soit l'endettement par rapport à la richesse foncière et le poids du service de la dette dans l'ensemble des dépenses. Continuons avec Maniwaki, dont la dette per capita était de 510 \$ en 2001, alors qu'elle

était de 220 \$ dans les autres municipalités de la MRC. Les résultats de ces ratios montrent que les municipalités de centralité sont globalement plus endettées que les autres municipalités en milieu rural, ce qui est conforme à la définition de la centralité, puisque ces villes possèdent plus d'infrastructures et d'équipements qui desservent aussi la population des autres municipalités. En effet, plus la ville est urbanisée, plus son niveau d'investissement et son niveau d'endettement sont élevés.

Quant aux subventions, il s'agit de transferts du gouvernement conditionnels à la réalisation d'investissements très spécifiques visés par un programme particulier. En 2001, les municipalités de centralité ont reçu seulement 15 % de l'ensemble des transferts conditionnels versés aux municipalités en milieu rural, ce qui représente 84 \$ par habitant, contre 143 \$ par habitant pour l'ensemble des municipalités en milieu rural. À Maniwaki, les transferts conditionnels représentent 46 \$ par habitant. Cette comparaison nous permet de tirer la conclusion que les municipalités de centralité sont moins dépendantes des transferts gouvernementaux pour la réalisation d'investissements que leurs consœurs rurales.

Plus la ville est urbanisée, plus son niveau d'investissement et son niveau d'endettement sont élevés.

Ensuite, la recherche s'est penchée sur la structure de dépenses des municipalités de centralité. L'objectif de cet article étant de camper la définition des municipalités de centralité, nous épargnerons aux lecteurs une présentation détaillée de la structure de dépenses et nous en rapportons ici un exemple qui nous semble révélateur : les municipalités de centralité consacrent près de 15 % de leur budget aux dépenses de loisirs et culture, contre seulement 9 % chez les municipalités rurales. La municipalité de Maniwaki consacre près de 16 % de son budget aux dépenses de loisirs et de culture. Ces dernières comprennent les dépenses des centres communautaires, des patinoires et piscines, des parcs et des bibliothèques. Ces dépenses représentent 139 \$ par habitant dans les municipalités de centralité. La présence d'équipements de loisirs et de culture est l'une des caractéristiques des municipalités de centralité par rapport aux municipalités voisines, il n'est donc pas surprenant que les dépenses de fonc-

tionnement relatives à ces équipements soient aussi plus élevées. Rappelons que plusieurs de ces équipements ont une vocation supralocale. L'analyse sommaire des dépenses de fonctionnement par type de service au citoyen des municipalités de centralité nous montre que leur profil est très différent de celui des municipalités rurales. Une analyse plus fine sera peut-être possible une fois que les indicateurs de gestion municipaux auront été mis en application, ces indicateurs permettant de comparer les services municipaux entre plusieurs municipalités en tenant compte de facteurs d'influence majeurs comme la densité de population.

Synthèse du diagnostic financier et fiscal

Les municipalités de centralité possèdent une structure financière et fiscale très différente de celle des municipalités rurales, structure qui se rapproche de celle des villes d'agglomération. En effet, chacun des résultats présentés ci-dessus a été comparé à ceux des villes d'agglomération, cette comparaison ayant révélé une très grande similarité entre centralité et agglomération, d'un point de vue fiscal et financier. Tout comme les villes d'agglomération, les municipalités de centralité possèdent donc une structure financière et fiscale qui témoigne de leur rôle de centres de services et de pôles d'influence et de développement. Les différences entre les deux catégories sont plus de l'ordre de l'échelle de population, et certainement du périmètre de rayonnement, que l'on peut présumer plus grands pour les villes d'agglomération.

La dynamique des relations entre municipalités et MRC en milieu rural

Dans un contexte de transferts potentiels de responsabilités des municipalités vers les MRC, l'objectif de cette étude était aussi d'évaluer l'impact de ces transferts pour les municipalités de centralité. Les derniers développements législatifs n'ont fait que promouvoir le renforcement des pouvoirs et des compétences des MRC, alors que les municipalités de centralité croient que le renforcement des compétences des MRC au détriment des municipalités provoquera un affaiblissement de leur pouvoir décisionnel, tout en leur demandant un soutien budgétaire accru au profit de la MRC et des municipalités rurales les composant. Ainsi, plusieurs compétences ont été transférées des munici-

palités aux MRC de façon obligatoire et d'autres de façon facultative à la suite de l'adoption du projet de loi 29 en 2001, de l'adoption de la politique de la ruralité en 2002, puis de l'adoption du projet de loi 77 en 2002.

Les transferts de compétences des municipalités vers les MRC que nous avons cherché à analyser sont très récents, et il était encore trop tôt pour en mesurer véritablement les impacts. Par contre, afin de se faire une idée de l'ampleur possible de ces impacts, nous

avons tenté de chiffrer combien représentaient les responsabilités transférées dans les budgets des municipalités de centralité en 2001.

Pour les municipalités de centralité, les dépenses liées aux responsabilités en cours de transfert aux MRC sont de plus de 66 millions de dollars en 2001, ce qui représente près de 20 % de leurs dépenses d'opération, sans oublier les parcs régionaux et autres équipements supralocaux, qui ne sont pas inclus dans ces 20 % (tableau 3).

Tableau 3 – Transferts de compétences des municipalités vers les MRC

Responsabilité transférée à la MRC	Montants inscrits au rapport financier 2001- ensemble des municipalités du Québec	Dont municipalités de centralité (évaluation UMQ)
Évaluation foncière	85,6 M\$	4,4 M\$
Transport collectif	506,4 M\$	5,0 M\$
Gestion des cours d'eau	1,9 M\$	0,131 M\$
Gestion des matières résiduelles	394,4 M\$	23,7 M\$
Gestion de la voirie	492,0 M\$	31,2 M\$
Logement social	19,0 M\$	1,7 M\$
Parcs régionaux	??	
Équipements, infrastructures et activités à caractère supralocal	??	
TOTAL	1499,3 M\$	66,1 M\$

Ces résultats nous amènent à conclure que non seulement les municipalités de centralité pourraient perdre 20 % de leur pouvoir décisionnel, dans des domaines très divers des services à la population, mais en plus que ce transfert risque de créer des doublons. Par exemple, le personnel affecté à ces services ne pourra pas être complètement transféré à la MRC. Or, rappelons-nous que les dépenses de personnel représentent 37 % des budgets municipaux. En ce qui concerne Maniwaki, les dépenses d'opération liées aux responsabilités à transférer aux MRC représentent 27 % de son budget.

Les transferts de compétences des municipalités vers les MRC risquent par conséquent de fragiliser les finances des villes qui possèdent actuellement les services compétents pour assumer ces responsabilités, sans toutefois posséder une masse critique d'em-

ployés, et ce sont les municipalités de centralité qui correspondent à cette situation.

Ces hypothèses sont renforcées par le fait que les municipalités rurales sont en général dépendantes des services offerts par les municipalités de centralité, ces dernières percevant 40 % des revenus de services rendus via des ententes intermunicipales en milieu rural, lesquelles concernent principalement les services en hygiène du milieu (eau potable, eaux usées), incluant la gestion des matières résiduelles et les services de sécurité incendie. De nombreuses ententes sont également conclues en matière de loisirs, de culture et de patrimoine, venant confirmer le rôle de centre de services des municipalités de centralité. Notre municipalité témoin, Maniwaki, répond à cette définition puisqu'elle dispense des services dans le cadre de neuf ententes pour des services très variés allant de la

gestion des matières résiduelles aux services de loisirs.

Plus globalement, ces transferts de compétences vers la MRC posent la question de la légitimité et du rôle de ce palier d'administration locale.

Conclusion

La recherche de reconnaissance de la part des municipalités de centralité s'inscrit dans une volonté de renforcer le développement des milieux ruraux dans lesquels elles se situent. Dans cet esprit, les recherches effectuées pour ce groupe de municipalités tentent de démontrer qu'il est possible et souhaitable de travailler sur la définition de la centralité sans être en contradiction avec la MRC, et de travailler en collaboration avec la ruralité. Ces recherches visent en effet à présenter les avantages de la centralité pour la région toute entière, plutôt que les méfaits du renforcement de la MRC.

Finalement, nous croyons qu'il est souhaitable de substituer la politique de renforcement des MRC par une politique de renforcement régional.

Ainsi, la reconnaissance des municipalités de centralité devra être assurée par le gouvernement du Québec et ce, pour éviter que ces municipalités ne connaissent de graves difficultés financières et économiques, mais surtout afin d'assurer le renforcement régional des secteurs ruraux, dont la vitalité dépend beaucoup de l'existence et de la vitalité de pôles de services et de développement à proximité.

Les données financières et fiscales sont en effet nombreuses pour venir réaffirmer que les municipalités de centralité représentent une catégorie particulière, différente des municipalités rurales. Ce sont des municipalités avec un caractère plus urbain de centre de services et de pôle d'influence et de développement qui seraient plus comparables à ce que sont les villes d'agglomération. Les données financières et fiscales montrent également que le transfert de compétences aux MRC affaiblira sans aucun doute les municipali-

tés de centralité, tant en termes de contrôle sur leur budget qu'en termes de coût d'un tel transfert.

L'affaiblissement des municipalités de centralité serait d'autant plus dramatique pour le milieu rural s'il entraînait en même temps une série d'obstacles et de freins à son développement et au développement régional. Pour cette raison, nous avons complété la recherche par une analyse socio-économique s'appuyant sur des données autres que financières. Les résultats de cette recherche complémentaire seront présentés dans le prochain numéro de la revue. ■

Notes et références

- ¹ Peggy Bachman est conseillère en fiscalité à la direction des Politiques de l'UMQ et doctorante en administration à l'Université de Sherbrooke. Jean Langevin est conseiller aux politiques à la direction des Politiques de l'UMQ.
- ² Selon des données recueillies principalement parmi les recensements officiels du gouvernement du Québec.
- ³ Selon les données du recensement de 1996 de Statistique Canada.
- ⁴ Voir sur ce point : Collin, J-P et P.J. Hamel (1993). « Les contraintes structurelles des finances publiques locales : les budgets municipaux dans la région de Montréal en 1991 », *Recherches sociographiques*, vol. XXXIV, n° 3, p. 439-467.
- ⁵ Cette comparaison a été possible grâce aux résultats de l'étude conjointe UMQ – Conference Board du Canada (2003). *La situation fiscale des municipalités québécoises. Rapport complet*.
- ⁶ Il existe 26 villes d'agglomération au Québec qui correspondent à la définition des agglomérations de recensement (AR) de Statistique Canada.
- ⁷ Les résultats complets de cette recherche sont disponibles à www.umq.qc.ca.
- ⁸ Ce calcul consiste à diviser les revenus d'imposition (exclusion faite de la taxe sur les immeubles non résidentiels, de la surtaxe sur les immeubles non résidentiels et de la taxe d'affaires) par l'évaluation uniformisée des immeubles imposables. On obtient alors le taux théorique qu'il serait nécessaire d'imposer si l'ensemble des revenus de taxation de la municipalité provenait d'une taxe générale imposée sur la valeur de tous les immeubles imposables.

L'approche éthique d'ordre autorégulatoire en milieu professionnel : la place de l'allégorie comme source de motivation à participer au changement

Marc Jean
Université du Québec à Chicoutimi

Un questionnement éthique est actuellement présent dans l'ensemble de la société, voilà un fait sociologique devenu incontournable de nos jours. Ce questionnement fait l'objet de nombreuses revendications tant au plan culturel que politique et économique. Comment favoriser l'insertion de questions éthiques telles que l'avortement répété chez les jeunes, parfois même en fin de grossesse ? Comment œuvrer à la désinstitutionnalisation de personnes atteintes de maladies mentales quand les familles qui les accueillent n'ont pas été préparées à ce nouveau choix de société ? En quoi les choix de société que nous faisons sont-ils porteurs de sens pour celles et ceux qui attendent de cette dernière qu'elle offre une clé de reconnaissance à la dignité humaine, à la justice, à l'équité ?

Ce foisonnement de problématiques à caractère éthique n'est pas sans atteindre le monde du travail, en l'occurrence les milieux professionnels. Au cœur des pratiques professionnelles en question, une crise secoue les occupations accréditées tout comme celles de l'ensemble de la société. Un groupe de chercheurs québécois¹ affirme qu'au cœur de la quête d'identité professionnelle actuellement en développement, un professionnalisme serait à rechercher en dehors de la seule référence sociologique à la professionnalisation et à la profession comme telle. Les auteurs parlent d'un professionnalisme sans profession. En effet, n'est pas si loin de nous cette époque où un professionnel pouvait déclarer qu'il s'identifiait à son milieu de travail sur la base d'un sentiment d'appartenance à un réseau social. Porté par un sentiment collectif de participer avec d'autres à l'élaboration du projet de société, il pouvait naturellement compter sur différentes formes de normativité toutes aussi crédi-

bles les unes que les autres et ce, tout simplement parce que ces dernières s'imposaient d'emblée.

Dans un tel contexte, le type de rapports que les professionnels avaient tendance à développer avec l'éthique renvoyait davantage à la construction d'outils de régulation propres à régir la vie professionnelle sous forme de codes, de guides de conduites, etc. L'ap-

proche privilégiée en était plus souvent une d'ordre hétérorégulatoire et sans autres contributions plus explicites des personnes concernées par ces modes d'encadrement. Qu'il se

soit agi de construire des codes d'éthique, de déontologie, des guides d'éthique et de déontologie professionnelle ou simplement des listes de conseils pour réussir en affaires, on bâtissait, et on a encore tendance aujourd'hui à bâtir en investissant les énergies nécessaires pour s'assurer, sur un plan structurel le plus souvent, que la seule sécurité de l'organisation ne sera pas menacée. D'autres préoccupations et des questions surgissent. Comment protéger, dans un contexte syndical, un groupe de professionnels de baisses de salaires injustifiées ? Comment contrer les problématiques de violence en milieu de travail ? Dans de tels contextes, les dirigeants d'institutions, d'entreprises, créent, sur la base de recommandations adressées par des subalternes, des politiques de régie interne. Ces formes de balises prennent rapidement place dans la législation et font partie de règlements à ne pas enfreindre sous peine de sanctions. Toutes aussi nécessaires les unes que les autres, ces mesures procurent-elles pour autant les ressources individuelles et collectives propres au développement de l'autonomie, de la prise en charge ?

**Au cœur des pratiques professionnelles,
une crise secoue les occupations
accréditées tout comme celles
de l'ensemble de la société.**

Poser la question revient à dire que la référence à cette forme de sécurité sociale s'est transformée. « En l'absence de discours public commun sur l'identité professionnelle, il est impossible aujourd'hui de construire son lieu d'appartenance de manière significative. Le discours sur sa pratique ou sur son organisation, sur son lieu d'appartenance est nécessaire pour construire un « nous » à partir des « je » qui s'engagent volontairement à le créer »². Qu'en est-il alors de cette initiative que les professionnels sont appelés à prendre pour contribuer de façon dynamique et créatrice au déploiement du professionnalisme ou de l'idéal professionnel dont est porteuse l'organisation ou l'institution à laquelle ils appartiennent ? Par le biais de quelle approche est-il possible de passer, pour donner lieu de façon motivante à cette forme de participation de la part des professionnels, à cette assomption sociale dans une perspective éthique ? Par quel moyen des professionnels pourraient-ils passer pour que celles et ceux qui désirent participer au changement puissent être et demeurer motivés à poursuivre leur engagement professionnel en ce sens ? Voilà trois questions auxquelles nous aimerions apporter des éléments de réponse ici. En bout de ligne, nous aimerions avoir indiqué un chemin possible de prise en charge parmi d'autres de la part de professionnels à partir d'une approche éthique d'ordre autorégulatoire :

- de la participation à l'appropriation : une co-construction des bases d'un nouveau professionnalisme;
- l'approche éthique d'ordre autorégulatoire : vers une prise en charge individuelle et collective;
- d'une assomption individuelle et collective en service de garde : l'allégorie comme mode pédagogique d'intervention à l'articulation d'un professionnalisme.

De la participation à l'appropriation : une co-construction des bases d'un nouveau professionnalisme

Des bases pour une nouvelle construction sont en train de s'installer pour la co-construction d'un nouveau professionnalisme. Dans le prolongement de l'économie de service et des nouvelles professions qui sont apparues, un professionnalisme émerge sans pour autant que ce dernier soit automatiquement

associé à une profession clairement déterminée. Ce changement social donne lieu à un déplacement important en matière d'éthique professionnelle. Qui dit éthique professionnelle dans pareil contexte renvoie à un idéal professionnel qui est en train de devenir vrai pour toute occupation soucieuse de s'inscrire dans l'idéal de ladite économie de service. La façon de servir l'autre sur le plan professionnel s'en trouve atteinte. Tout autant que le principal lieu d'émergence du sens, celui de la personne est remis en question. La relation à soi devient à ce point importante que, dans le monde des affaires, la motivation au travail constitue le centre des préoccupations. Comment développer une motivation au travail, un sentiment d'appartenance et un souci de contribuer au développement de l'organisation qui l'engage quand l'éthique personnelle et l'éthique professionnelle du travailleur arrivent mal à s'harmoniser en lui ? Pour être plus constructif, comment faire en sorte que la motivation, d'externe à l'individu, devienne une composante interne du professionnalisme auquel il aspire ?

Des bases pour une nouvelle construction sont en train de s'installer pour la co-construction d'un nouveau professionnalisme.

Une première condition est l'engagement du sujet dans pareille aventure et sa motivation à s'en investir. Le professionnel s'engage avec l'objectif de participer de façon active et créatrice au changement du milieu professionnel auquel il se sent appartenir. On s'éloigne alors du modèle professionnel dépendant du milieu social déjà connu. Du professionnel cherchant à se modeler sur les règles pré-établies pour construire son intervention, ce dernier devient, avec d'autres, co-constructeur d'une démarche de vie professionnelle davantage empreinte de sens. Du lieu où chacun se trouve et dans un esprit de coopération, professionnels et clients s'unissent comme actrices et acteurs de l'articulation d'un projet de société de manière à conjuguier une expertise professionnelle dont les projets de vie respectifs des personnes constituent un moteur d'articulation de cette expertise.

L'éthique continue alors de renvoyer à la recherche de sens, tant sur les plans individuel et collectif que social et structurel. La démarche de réflexion à laquelle

le elle renvoie force son interlocuteur, individu et collectivité, à rechercher à la frontière de la légitimité et de la légalité la décision la plus créative et responsable dans le but d'atteindre la plus grande cohérence possible dans les circonstances³. L'éthique professionnelle comme façon de se ressaisir des différentes formes de normativité, de l'action et des enjeux en présence desquels elle place les interlocuteurs constitue alors chaque jour pour soi, l'autre et autrui une occasion potentielle de changement. Entre alors en jeu la capacité de chacune et chacun de se responsabiliser de telle démarche. En effet, une équipe de travail capable de mettre clairement les mots, le contexte de ce qui constitue l'environnement éthique de la vie professionnelle qui la façonne au quotidien en vient graduellement à participer de l'intérieur aux perspectives qu'elle envisage pour les personnes et le groupe qu'elle forme. Comment illustrer concrètement une façon dont il est devenu possible pour une équipe interdisciplinaire du domaine de la santé de s'actualiser dans leur travail à travers une démarche éthique d'ordre autorégulatoire ? En voici un exemple.

L'approche éthique d'ordre autorégulatoire : vers une prise en charge individuelle et collective

Une infirmière avait un jour décidé de s'engager personnellement dans une démarche de compréhension éthique plus approfondie des problèmes de jugement professionnel auxquels elle faisait face en matière d'avortement répété de la part des jeunes femmes qui venaient la consulter dans l'institution de santé à laquelle elle appartenait. Soucieuse de continuer à faire équipe avec d'autres infirmières, médecins et travailleuses sociales qui, avec elle, étaient aux prises avec des dilemmes éthiques tels qu'encourager ou pas une jeune femme de seize ans à vivre un avortement après plus de trente semaines de grossesse, par exemple, elle choisit de les réunir.

Après leur avoir raconté comment elle en était arrivée à élucider le malaise qui l'habitait et les avenues de sens qui lui étaient apparues, elle assista à une initiative dont elle fut la première surprise. Le groupe décida de se constituer en comité régional d'éthique sur la question. L'approche qu'ils décidèrent d'emprunter a été celle utilisée par la collègue qui les avait invitées, soit une approche éthique d'ordre autorégulatoire.

Dans un premier temps, le seul fait d'accepter de se ressaisir individuellement et collectivement des faits auxquels elles étaient confrontées a demandé une grande énergie. Très rapidement sont apparues des prises de conscience importantes auxquelles elles faisaient face. Si, d'emblée, elles croyaient extérieurement qu'un des malaises qui les habitaient était dû aux opinions différentes qu'elles avaient sur le sujet, elles constatèrent par l'intérieur que leur adhésion à des valeurs différentes était devenue un lieu important d'interprétation des difficultés auxquelles elles faisaient face à travers leur pratique. L'une disait qu'elle ne voyait pas de problèmes à accompagner quelqu'une en l'amenant à faire le choix qu'elle désirait faire en matière d'avortement tout en l'appuyant en ce sens. Une autre cherchait régulièrement à s'assurer qu'elle avait bien présenté les prescriptions, conseils et recommandations à utiliser pour que la jeune femme décide en fonction de l'une d'elles. Une troisième intervenante disait que son souci était de bien présenter les risques encourus devant une interruption volontaire de grossesse (IVG), les différentes formes de normativités qu'elle risquait de négliger mais, qu'en bout de ligne, ce qui lui importait était que le choix d'une jeune femme ou d'un couple, quand il arrivait que les deux partenaires se présentent à l'entrevue, était que les personnes soient aussi à l'aise que possible dans les circonstances. De ce qu'elles croyaient être une divergence d'opinions en matière d'IVG, les professionnelles se rendirent vite compte en intériorisant le processus que leur malaise reposait sur une échelle de valeurs différente et différemment structurée. Cette prise de conscience a vite donné lieu à d'autres éléments de réflexion. De multiples conflits de valeurs apparurent.

Les valeurs personnelles qu'elles portaient pouvaient devenir des occasions de divergences importantes quant aux prises de position qu'elles étaient appelées à prendre. Ces valeurs pouvaient donner lieu à d'autres conflits de valeurs. Comment s'orienter dans une décision collective à prendre quand valeurs personnelles, valeurs professionnelles et valeurs organisationnelles semblent pousser une équipe de travail vers des choix divergents, parfois même opposés ? C'est alors que s'engagea de leur part un travail systématique de réflexion. Ils choisirent également de vivre les séquences d'une démarche éthique avec un superviseur de façon à s'approprier certains éléments de contenus. Mais ce que l'équipe recherchait surtout était une habilitation individuelle et collective à re-

conduire progressivement de mieux en mieux une démarche éthique à son terme dans l'autonomie, la liberté et le respect de chacun et ce, de façon responsable

L'approche dialogique a constitué une première voie d'accès à mettre en place. À travers cette approche, il ne s'agit pas tellement d'associer des règles aux problématiques identifiées dans le but de dénouer les impasses, cette approche consiste plutôt à mobiliser les actrices et acteurs à rechercher ensemble dans et par l'action le meilleur choix à faire dans les circonstances. « L'idéal de la formation à l'autonomie responsable pourrait se résumer ainsi : développer la capacité de prendre des décisions dans lesquelles il existe le moins de dissonance possible entre le soi actuel et son héritage passé et le soi actuel et ses rapports aux autres en privé comme en public. »⁴

Une telle démarche éthique est un exercice de réflexion à caractère dialogique plus ou moins étendu dans le temps qui, dans un milieu professionnel, renvoie des actrices et acteurs à leur capacités internes à se ressaisir individuellement et collectivement d'une problématique comportant un ou des enjeux éthiques de manière à rendre désirables par d'autres leur capacité respective à se responsabiliser de celles qui leur incombent.

Travailler à une prise en charge individuelle et collective d'une problématique de manière à se motiver soi et à en motiver d'autres à agir dans le même sens implique donc un engagement de la part du sujet.

Une telle appropriation appelle une motivation à œuvrer en ce sens. Par motivation, nous entendons ici « cette force qui stimule le comportement, dirige les conduites et nourrit la tendance à persévérer »⁵. Pour que se poursuive le dialogue et que d'autres développent eux-mêmes de l'intérieur une motivation à agir en ce sens, des moyens pédagogiques ont été mis en place.

De quelle façon l'allégorie peut-elle devenir un moyen pédagogique privilégié pour que s'actualise chez le sujet professionnel une approche éthique à caractère autorégulatoire ?

D'une assomption individuelle et collective en service de garde : l'allégorie comme mode pédagogique d'intervention à l'articulation d'un professionnalisme

Travailler à une prise en charge individuelle et collective d'une problématique de manière à se motiver soi et à en motiver d'autres à agir dans le même sens implique donc un engagement de la part du sujet. Cet engagement peut s'actualiser de différentes façons. Pour des services de garde du Québec, l'engagement a pris forme dans la mise sur pied d'un comité provincial d'éthique professionnelle. C'est en effet à la suite de quelques rencontres de sensibilisation à une gestion éthique du secret professionnel et de la confidentialité dans quelques régions du Québec que l'idée a germé, chez quelques intervenantes du milieu professionnel en question, de mettre en place un tel comité. Sa mission est de reconnaître et de promouvoir l'éthique professionnelle dans le réseau des centres de la petite enfance (CPE) et en service de garde au Québec. Deux objectifs donnent lieu à une mise en forme de cette mission : soutenir l'émergence de la dynamique éthique en service de garde et accompagner les CPE et les régions dans une démarche provinciale en éthique professionnelle. Les moyens privilégiés pour concrétiser la démarche ont donné lieu à la mise en place d'un site Web. La formation offerte ouvre sur la construction d'outils d'intervention de manière à ce que des actrices et acteurs se mobilisent individuellement et collectivement à œuvrer dans l'autonomie et de façon autorégulatoire à l'articulation d'une telle démarche éthique.

Une expérience en service de garde vécue en ce sens a donné lieu à un exercice fort prometteur de créativité. Dans un premier temps, un exercice semblable à celui réalisé par l'équipe interdisciplinaire d'une institution de santé fut mis en place par une équipe d'intervenantes et d'intervenants en service de garde. La prise de conscience s'est concrétisée lorsque des intervenantes et intervenants en service de garde ont réalisé le rôle stratégique qu'ils étaient appelés à exercer au sein de la famille québécoise. Certaines tâches routinières étaient devenues l'apanage de leurs us et coutumes. Au cours d'un processus de réflexion, l'accueil d'un enfant à son arrivée le matin est rapidement devenu un lieu potentiel enrichissant de responsabilisation pour la relation à soi, à l'autre, à autrui. La relation à soi pouvait se trouver enrichie par le biais d'une con-

fidence transmise par un parent au sujet de son enfant, à savoir le danger potentiel d'avoir été victime de violence physique de la part de son père lors de sa visite chez ce dernier la veille. Dès lors, l'intervenante pouvait être mise en situation de saisir encore mieux la divergence existant entre ses valeurs personnelles et celles du parent en question : pour le parent, une question de sécurité, pour l'éducatrice, une question de professionnalisme. La relation à l'autre était nourrie par les incidences parfois nombreuses que cette courte démarche d'accueil pouvait susciter au sein de toute l'équipe d'intervenantes au cours de la journée : quoi dire, à qui, comment le dire ? La relation à autrui s'en trouvait influencée en raison de toutes les expertises susceptibles d'être réunies de façon prochaine ou lointaine pour que la situation en arrive à trouver le dénouement le plus heureux possible dans les circonstances (interventions spécialisées de psychologues, intervenants sociaux, etc.).

Au cours de l'exercice, l'idée vint de rechercher des moyens pédagogiques pour rendre encore plus facilement accessible à des interlocuteurs le changement qui se produit quand une situation est décrite, analysée et ressaisie par des agents de réflexion dans une perspective éthique. S'il est vrai que l'actualisation d'une démarche éthique peut faire passer les personnes impliquées dans une situation problématique d'un constat d'iniquité, d'injustice ou de manque de reconnaissance de la dignité à une action donnant lieu à une plus grande équité, une plus grande justice ou une dignité plus certaine, par quels moyens est-il possible de passer pour construire le professionnalisme au sein d'une organisation ou d'une institution sans que le seul moyen préconisé soit un code, un guide ou une liste de conseils, de sanctions, etc. ?

Celui que la conseillère d'un centre de la petite enfance (CPE) a utilisé est l'allégorie. « Nous la définirons comme une histoire réelle (anecdote) ou fictive dont le but est d'informer, d'éduquer, de guérir et de faire grandir. L'objectif de l'allégorie est d'attirer l'attention consciente de l'individu et de déjouer ses mécanismes de défense afin de lui permettre d'entrer en contact avec les forces de son inconscient, riche de possibilités et de solutions. »⁶ Tantôt, c'est la partie logique de la personne qui est rejointe. Mais à d'autres moments, l'affectif est davantage sollicité.

La conseillère pédagogique est donc partie d'une situation insatisfaisante vécue au sein du CPE auquel

elle appartenait. Elle a d'abord procédé à une description du problème.

Sophie est éducatrice au centre de la petite enfance « Les petits mulots ». Elle croit profondément que le professionnalisme d'une intervenante se mesure au degré d'autorité et de contrôle sur son groupe d'enfants. Au quotidien, ses interventions reflètent cette croyance. Elle agit de façon directive en attendant une réaction rapide de la part d'un enfant. Elle qualifiera ensuite cette réaction de comportement non acceptable. Elle hausse ensuite le ton et s'énervait régulièrement, ce qui a pour effet de surexciter les enfants du groupe. Les jeux de pouvoir prennent la place sur le plaisir partagé. Les enfants pensent à autre chose qu'à jouer. Le stress de l'éducatrice augmente en même temps que son insatisfaction. Le doute s'installe en elle. Elle en vient à vérifier auprès de l'éducatrice qui la remplace pendant sa journée de congé hebdomadaire si celle-ci vit la même dynamique au sein du groupe d'enfants. De quelle manière Sophie pourrait-elle s'y prendre pour emprunter un comportement plus harmonieux ?

En analysant la situation, la conseillère pédagogique en est arrivée à dénouer le dilemme en proposant que l'éducatrice change son mode d'intervention. Elle faisait cette proposition pour donner prépondérance aux valeurs d'harmonie, d'estime de soi et de plaisir. De là, quel outil d'intervention mettre à sa disposition ou à la disposition de l'éducatrice à qui Sophie s'était confiée pour dénouer l'impasse ? L'allégorie fut privilégiée comme moyen pédagogique pour dénouer l'impasse dans une perspective éthique d'ordre autorégulateur. Voici cette allégorie⁷. Elle s'intitule « Les rennes du Père Noël »⁸.

Cette année, le Père Noël avait demandé à Sylvia pour la première fois, de rassembler les rennes de son traîneau. C'était une bien rude tâche pour une petite fille ! Sylvia se sentait très fière, mais aussi très inquiète.

Sylvia savait qu'elle devait partir à la recherche des rennes sans plus tarder. Ils étaient quelque part dans la toundra vivant en liberté depuis Noël dernier. Ils ne se laisseraient sûrement pas attraper facilement et Sylvia devrait montrer beaucoup d'autorité.

Quand elle les vit jouant dans la neige, elle les reconnut tous : Fougère, Bruyère, Tempête, Lichen, Banquise, Roc, Éclair et Toundra.

Sylvia pris sa grosse voix pour commander : « Allez ! ...En avant ! ...Par ici ! Les rennes, surpris par ce ton grave, se retournèrent pour voir quel géant leur parlait sur ce ton. Mais ils obéirent et se dirigèrent vers la ferme. Seul Toundra faisait la mauvaise tête. Sylvia ne savait pas qu'il se considérait comme le chef et qu'il n'aimait pas les ordres.

Le lendemain, une grande nervosité régnait dans l'étable. Les rennes bondissaient et ruaient dans tous les sens. Sylvia leur donna de la nourriture et de l'eau. Elle fit la toilette de chaque renne. Elle voulait qu'ils aient un poil lisse et brillant pour les présenter au Père Noël. Elle les peigna et les brossa si fort et si longtemps que leurs oreilles commencèrent à rosir.

Sylvia fit sortir les rennes pour les atteler au traîneau. Il fallait les placer deux par deux en rangée. Mais ils refusèrent de rester en ligne.

« Restez en ligne ! Calmez-vous ! », hurla Sylvia.

Mais les rennes galopèrent en zigzag et elle eut bien du mal à les rattraper tous.

Le jour suivant, Sylvia réussit à atteler les rennes à l'intérieur de l'étable. Puis elle les fit sortir dehors pour leur apprendre à tourner à gauche et à droite en conservant leur place dans la rangée. Mais, tout alla de travers !

Les deux premiers rennes se bousculèrent par accident et tombèrent dans la neige en emmêlant leurs bois. À la vue des deux rennes couchés sur le dos, les quatre pattes en l'air, Sylvia cria aux autres rennes : « Stop ! Stop ! ».

Les hurlements de Sylvia ne firent qu'exciter les autres rennes qui accoururent et trébuchèrent sur les rennes déjà au sol en s'accrochant les uns les autres. Ils avaient beau pousser et tirer de toutes leurs forces, ils ne pouvaient plus bouger.

« Oh non ! », gémit Sylvia, « et c'est bientôt Noël ! ».

À la vue de tous les rennes immobilisés dans la neige, Sylvia fondit en larmes. Le vent du Nord passant par là lui murmura à l'oreille : « Lequel est le plus doux, un chuchotement ou la fourrure d'un renne ? »

« C'est ma faute », dit-elle. « Je n'ai fait que crier au lieu de vous aider. Pardonnez-moi ! »

Et elle fit à chacun un gros bisou sur leur museau. « Demain, je m'y prendrai autrement : plus de hurlements, plus d'énervements. Et maintenant, je vais essayer de vous libérer. »

Au son nouveau de cette voix douce, les yeux des rennes s'illuminèrent et ils retrouvèrent le sourire. Au fur et à mesure qu'ils se réjouissaient, leurs bois se secouaient et se dénouaient. Et sans que Sylvia ne fit rien que partager leur gaieté, les rennes se retrouvèrent libres.

Sylvia raccompagna les rennes à l'étable. Elle lis-sa leur fourrure, brossa délicatement leurs oreilles et peigna leur crinière. Toundra lui caressa la joue.

Le lendemain, les rennes se mirent d'eux-mêmes en ligne, deux par deux, Toundra en tête avec Bruyère. Ils tournèrent à droite, à gauche quand Sylvia le leur demandait de sa voix douce. Ils s'exercèrent ainsi toute la journée.

Le soir venu, ils entendirent le tintement des grelots qui les appelait. C'était le Père Noël, prêt à partir, à côté de son traîneau rempli de cadeaux.

Sylvia conduisit les rennes en bon ordre jusqu'au traîneau. Le Père Noël lui sourit et la remercia de son beau travail. Et c'est ainsi que le magnifique attelage s'envola dans la nuit étoilée.

Dans le prolongement de la mission qui leur incombe, les éducatrices sont appelées à assumer leurs tâches, à s'en ressaisir et à voir comment, au quotidien, elles seront participantes et partie prenante du service professionnel qu'elles ont accepté de rendre à leur milieu.

Le potentiel d'un tel moyen pédagogique pour présenter à Sophie des moyens de modifier son comportement avec les enfants était certes délicat. La conseillère pédagogique et le CPE se trouvaient aussi en présence d'un problème d'éthique professionnelle. D'abord, le CPE, par les personnes qu'il embauche, se doit d'agir avec professionnalisme dans le respect des différences dont sont porteurs les enfants et les familles qu'il accueille. Dans le prolongement de la mission qui leur incombe, les éducatrices sont appelées à assumer leurs tâches, à s'en ressaisir et à voir comment, au quotidien, elles seront participantes et partie prenante du service professionnel qu'elles ont accepté de rendre à leur milieu. En ce sens, un code d'éthique pourrait servir d'intermédiaire entre Sophie et le CPE pour indiquer qu'un changement serait souhaitable, voire souhaité, dans tel contexte. Les nombreuses étu-

des prouvent toutefois qu'un tel instrument de régulation ne saurait suffire à provoquer de l'intérieur les changements attendus.

Un code s'adresse à la partie logique de l'être humain. Michel Dufour propose que le fait de solliciter le seul cerveau gauche a plutôt tendance à laisser l'interlocuteur dans la certitude qu'il a bien reçu l'information, mais que la transformation intérieure ne s'est pour autant pas réalisée. Interdire par exemple à un enfant de deux ans de jouer dans les panneaux d'armoire en l'absence de sa mère peut facilement lui donner l'idée de s'en amuser sans que l'interdiction de s'y rendre ait été intégrée pour autant. En sollicitant le cerveau droit, un message inconscient lui parvient. Lui proposer plutôt une image lui indiquant l'idée de génie qu'a eue la fourmi d'aller aider son amie à construire une petite maison pour abriter d'autres amis peut susciter chez lui, ne serait-ce que de façon inconsciente, que lui aussi aurait une idée de génie à en faire autant. Au lieu de lui interdire le jeu dans les panneaux d'armoire, la mère devient alors pour l'enfant une source de motivation à aller jouer ailleurs.

Conclusion

Les moyens de régulation mis en place au cœur de la vie en société dans une perspective éthique d'ordre hétérorégulatoire n'ont pas manqué depuis qu'il est davantage question de se rapprocher des comportements attendus à l'intérieur des organisations sur le plan professionnel, en l'occurrence. Si de tels moyens ont donné lieu à un encadrement mieux défini et plus circonscrit pour que s'engagent les changements souhaités, d'autres seraient aussi souhaités et espérés pour que s'opèrent de l'intérieur les modifications comportementales chez les individus et collectivités. Pour qu'une telle mobilisation se concrétise, un appel à la créativité est lancé.

L'initiative ici proposée de mettre de l'avant des moyens pédagogiques d'intervention tels que l'allégorie se veut de ceux-là. Le Laboratoire de recherche et d'intervention en éthique professionnelle de l'Université du Québec à Chicoutimi a commencé à offrir à ses intervenants d'intégrer à leur coffret d'intervention un tel outil. Des démarches d'accompagnement à une plus grande valorisation de l'estime de soi de mê-

me que les apprentissages de base à une gestion éthique de la communication sont également annoncés. De la part des milieux qui logent au même laboratoire, une demande d'accompagnement s'ouvrent alors sur les perspectives de mise en œuvre de la créativité des intervenants pour que se constitue toute une banque d'outils d'intervention en vue d'un développement concerté d'éthique professionnelle. L'objectif visé est qu'un plus grand effet structurant, tel qu'attendu de la part de ces organisations, puisse produire comme fruit l'émergence d'une approche éthique d'ordre autorégulatoire, tant au plan individuel que collectif chez ceux qui sont appelés à participer au déploiement de la mission de ladite organisation dans une perspective de plus grande cohérence interne et d'une participation encore plus certaine à l'articulation de la cohésion sociale. ■

Notes et références

- ¹ Voir Legault, Georges, dir. (2003). *Crise d'identité professionnelle et professionnalisme*, Sainte-Foy Presses de l'Université du Québec.
- ² Desaulniers, Marie-Paule *et al.* (2003). « Le professionnalisme : vers un renouvellement de l'identité professionnelle », dans G.A. Legault, dir. *Crise d'identité professionnelle et professionnalisme*, Sainte-Foy, PUQ, p. 197.
- ³ Lamoureux, Henri (2002). « Responsabilités professionnelles et dilemmes éthiques : l'exigence de la cohérence », *Intervention*, n° 117, p. 17.
- ⁴ Legault, Georges A. (1999). *Professionnalisme et délibération éthique*, Sainte-Foy, PUQ, p. 89.
- ⁵ Papalia, Diane E. (1988). *Introduction à la psychologie*, Montréal, McGraw-Hill, p. 320.
- ⁶ Dufour, Michel (1993). *Allégories pour guérir et grandir, recueil d'histoires métaphoriques*, Chicoutimi, Les Éditions JCL, p. 24.
- ⁷ Il s'agit d'un outil d'intervention construit par Madame Denise Lepage conseillère pédagogique. Cet outil est une adaptation d'un conte écrit et illustré par Jan Bret et édité chez Gautier-Languereau.
- ⁸ Cette allégorie a été construite à partir du livre de conte *Les rennes du Père Noël* de Jan Bret, aux Éditions Gautier-Languereau.



Vision Saguenay 2025 est une initiative du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) de l'UQAC, ayant trois finalités principales :

- stimuler la réflexion collective de nature prospective;
- faire circuler l'information tacite;
- soutenir l'apprentissage collectif à saisir les enjeux communautaires.

Le projet de prospective territoriale de Vision Saguenay 2025 s'articule autour de quatre axes :

- les éléments généraux de Vision 2025;
- la consolidation territoriale de la Cité;
- l'intégration de la Cité dans sa périphérie immédiate et éloignée;
- le repositionnement de la Cité et de sa vaste région sur l'échiquier national, continental et mondial.

Activités tenues par Vision Saguenay 2025 :

12 mars 2003

Séminaire : « L'armature urbaine »

11 septembre 2003

Séminaire : « Le rôle de la culture dans le développement d'une capitale régionale »

10 octobre 2003

Séminaire : « Les jeunes, leur place et leur avenir à Saguenay »

4 novembre 2003

Séminaire : « L'enjeu du tertiaire moteur »

28 novembre 2003

Séminaire : « L'enjeu de l'agroalimentaire pour la capitale Saguenay »

1^{er} décembre 2003

Séminaire : « L'enjeu de l'entrepreneuriat dans la Cité saguenéenne en maturation économique »

12 décembre 2003

Séminaire : « La démocratie »

Séminaire : « La gouvernance »

9 janvier 2004

Lancement du Portail de Vision Saguenay 2025

22 janvier 2004

Séminaire : « Le développement social : apanage du mouvement communautaire ou projet de collectivité ? »

6 février 2004

Séminaire : « L'enjeu de la forêt »

13 février 2004

Séminaire : « L'aménagement du territoire à Ville de Saguenay »

20 février 2004

Séminaire : « Le rôle des médias dans le développement local et régional »

27 février 2004

Séminaire : « L'économie des collectivités autochtones »

19 mars 2004

Séminaire : « L'enjeu de l'entrepreneuriat coopératif »

7 et 8 avril 2004

Colloque « Le Devenir de Saguenay »

27 mai 2004

Séminaire : « L'internationalisation dans les PME de l'aluminium »

3 juin 2004

Séminaire : « Comment l'éducation peut-elle contribuer à forger l'identité individuelle et collective ? »

10 septembre 2004

Forum sur les défis d'avenir de Ville de Saguenay et de sa vaste région

28 octobre 2004

Séminaire : « L'enjeu de l'hydroélectricité au Saguenay-Lac-Saint-Jean »

Vision Saguenay 2025 : 555, boul. de l'Université, Saguenay (Québec) G7H 2B1

Téléphone : (418) 545-5011, poste 4037 Télécopieur : (418) 545-5012

Courriel : vsag2025@uqac.ca Web : www.uqac.ca/vsag2025

Une brève histoire de la notion de qualité des aliments en France: du consensus aux controverses

Carole Chazoule, Université de Lyon
Rémy Lambert, Université Laval ¹

Introduction

Depuis que les économistes des conventions ont ouvert la boîte noire de la qualité, une nouvelle conception de la notion a émergé et s'est peu à peu imposée. On peut rapidement la résumer en quelques phrases : la qualité est une construction sociale, intimement liée aux évolutions industrielles, aux mouvements économiques et à l'histoire des sociétés. La notion qui est polysémique arbitraire, relative, mouvante en fonction des périodes et des institutions n'est pas exempte de subjectivité². Elle est donc difficile à définir, surtout si l'on veut lui donner un sens qui s'imposerait à tous au-delà des mouvements socio-économiques qui la construisent. Son analyse, néanmoins, devient possible si l'on s'intéresse à son processus de construction et de qualification. En tant que processus, elle est le résultat d'un arbitrage entre multiples dimensions et multiples acteurs. Cet arbitrage est relatif en ce sens qu'il peut être différent d'une période de l'histoire à une autre, mais aboutit à un consensus social sur « une généralité de la qualité » où le plus grand nombre a alors une conception homogène de ce qu'est la qualité d'un bien³.

La qualité est une construction sociale, intimement liée aux évolutions industrielles, aux mouvements économiques et à l'histoire des sociétés.

Dans le secteur agroalimentaire français de ces cinquante dernières années, s'il ne fallait retenir qu'une chose, c'est bien que l'évolution de la perception de la qualité par les différents opérateurs économiques du système agroalimentaire (producteurs, metteurs en marché, transformateurs, distributeurs et consommateurs) a été totalement liée aux évolutions du secteur et de son industrialisation. On peut distinguer trois périodes au cours desquelles un premier consensus s'est formé d'une façon assez implicite puis a évolué au cours des deux secondes vers de plus en plus de

codifications et de certifications. Ce premier consensus prend forme après guerre autour de l'accord que la qualité d'un produit agroalimentaire est liée à sa qualité sanitaire. Dans les deux secondes périodes qui couvrent, pour la première, la décennie des années 1980 et pour la seconde, celle des années 1990, la notion de qualité est peu à peu élargie, elle quitte le seul domaine sanitaire pour englober de multiples réalités. De nouveaux critères entrent alors en ligne de compte dans la fabrication des produits agricoles et agroalimentaires pour définir la qualité et segmenter les marchés. C'est à ce moment qu'apparaît une différence entre une qualité de base dite générique, qui s'appuie essentiellement sur des garanties de salubrité, et une qualité dite spécifique, définie par sa capacité à se démarquer d'un produit standard.

Cette capacité peut intégrer des considérations nutritionnelles et organoleptiques (plus de variété, plus de goût, plus de vitamines), ou éthiques (comme le respect de l'environnement et du bien-être animal) ou encore culturelles (terroirs, typicités, traditions). L'objectif de cet article est donc de montrer comment s'est fait ce basculement d'une qualité essentiellement définie par des critères sanitaires à une qualité différentielle définie cette fois par des critères variés. Pour cela, dans chacune des périodes que nous avons définies, nous ferons dialoguer le modèle que nous appellerons « productif industriel » et ses évolutions avec la notion de qualité.

1950-1980 : une qualité générique réelle, mais non certifiée

À la fin de la Seconde Guerre mondiale, la France a besoin d'être reconstruite, l'agriculture aussi. Avec enthousiasme, la jeunesse agricole répond au défi qui

lui est lancé par l'État et les professions agricoles : moderniser le secteur et atteindre l'abondance alimentaire. L'industrialisation permet à la France, en quelques années à peine, de sortir de la situation de pénurie dans laquelle elle se trouvait jusque-là. L'agriculture devient plus technique et plus scientifique sous l'impulsion des cogestionnaires de la modernisation et d'organismes de recherche nouvellement créés tels que l'INRA. L'objectif est d'augmenter la productivité, espérant ainsi abaisser le prix des produits. Les engrais et les pesticides sont mis à la disposition des agriculteurs qui bénéficient également d'une amélioration constante des races et des végétaux. La formation s'accroît, et de nombreux techniciens servent de relais dans les campagnes. Ils diffusent des modes de production et des techniques standardisées permettant l'intensification de la production et la spécialisation des exploitations. Le métier et les exploitations se transforment : c'est la fin du système de polyculture-élevage. Le nombre d'exploitations diminue et leur superficie augmente; elles sont maintenant spécialisées et emploient relativement moins de main-d'œuvre, les investissements sont facilités. Les résultats ne se font pas attendre, tout autant qu'ils sont soutenus par la Politique agricole commune (PAC). Ils se matérialisent par une augmentation régulière de la productivité agricole, laquelle s'accompagne d'une baisse importante des coûts de production et du prix des produits, d'une part, et d'une croissance des marchés de masse, d'autre part. Avec les bassins de production, les techniques se standardisent de même que les produits. L'ancienne diversité des produits agricoles laisse alors la place à la suprématie de quelques-uns qui, parce qu'ils répondent mieux à la productivité et à la demande de l'époque, s'imposent sur les marchés. Par contre, l'industrie agroalimentaire, bénéficiant d'une amélioration constante de ces techniques, va proposer des produits transformés de plus en plus diversifiés et améliorés. Le transport va se développer et la distribution, s'industrialiser. Des produits jusqu'alors saisonniers et régionalisés vont dès lors se consommer toute l'année et sur tout le territoire. La compétitivité accrue du secteur va rapidement permettre au pays de passer d'un statut d'importateur à celui d'exportateur.

C'est à cette époque que les consommateurs français vont découvrir qu'ils ont à leur disposition des produits sains et propres à la consommation. La qualité de ces produits est définie par des textes réglementaires établissant les niveaux de garantie de sécurité

sanitaire⁴. Ces textes, entrés en fonction depuis le début du siècle (où la première loi a été votée), vont se développer à partir des années 1960 et évoluer, pour peu à peu satisfaire aux exigences accrues de sécurité liées aux processus d'industrialisation et à l'augmentation des échanges internationaux. En 1962, la France adopte le Codex Alimentarius puis, en 1971, est créé le service vétérinaire d'hygiène alimentaire qui pose les bases générales de la sécurité sanitaire (cf. Encadré 1). Les contrôles s'effectuent autant dans les exploitations qu'à l'intérieur des usines de transformation où l'innovation se développe autour de nouveaux processus de fabrication des produits. Dans la majorité des cas, ce sont les entreprises elles-mêmes qui assurent les contrôles, mettant en jeu leur réputation en cas de problèmes. La sécurité sanitaire est de la même façon de plus en plus sauvegardée par une amélioration des conditions de conservation et de transport. Cette qualité, par contre, à l'exception du « label rouge », n'est pas ou très peu labellisée dans les produits finaux. Ainsi, les consommateurs désireux de la vérifier se trouvent devant de vraies difficultés, car l'information manque. Leurs actes d'achat se fondent donc uniquement sur la confiance qu'ils accordent implicitement à leur système agroalimentaire. Confiance renforcée par les industriels qui développent les grandes marques agroalimentaires que nous connaissons aujourd'hui et les grandes et moyennes surfaces qui les mettent à disposition, tout en basant leur stratégie marketing sur une politique de qualité à petit prix en créant leurs propres marques. Tout est fait pour assurer la confiance des consommateurs puisque l'homogénéisation de la production leur permet de retrouver, d'un achat sur l'autre, des produits identiques et facilement identifiables.

En 1962, la France adopte le Codex Alimentarius puis, en 1971, est créé le service vétérinaire d'hygiène alimentaire qui pose les bases générales de la sécurité sanitaire.

Ainsi définie, la notion de qualité fait rapidement l'objet d'un consensus social qui relève du contrat moral. Ce consensus prend forme parce qu'effectivement, la qualité s'améliore sur de nombreux points. Pour la première fois, la menace de nombreuses maladies liées à des carences alimentaires s'éloigne⁵. Quant aux décès et maladies graves encore imputables

à l'alimentation, ils proviennent plus souvent des comportements ou des choix des consommateurs eux-mêmes que de la sécurité des produits. Les consommateurs manifestent alors une grande confiance dans le système en place et la qualité de leur alimentation, sans que ne s'exprime aucun besoin de certification pour la justifier. Il faut dire cependant que le marché, alors en expansion, ne nécessite pas de développer une politique de qualité basée sur une différenciation et les rentes que celle-ci peut amener. Ni les agriculteurs ni la distribution qui est en train de s'industrialiser n'en ont l'utilité pour atteindre leur niveau d'efficacité économique. Cela explique sans doute pourquoi les signes officiels de qualité (cf. Encadré 2) dont les dispositifs juridiques et institutionnels sont en place depuis le début du siècle restent encore confidentiels, répondant deçà delà à un besoin de développement agricole et de compensation pour les régions désavantagées par rapport aux conditions d'implantation de l'agriculture intensive. Les AOC ont été créées en premier. Elles se sont construites sur les notions de délimitation (loi 1905) et de terroirs (loi 1919) afin de lutter contre une concurrence déloyale dans la viticulture. La loi de 1996 définit l'AOC comme « la dénomination géographique d'un pays, d'une région ou d'une localité servant à désigner un produit qui en est originaire et dont la qualité et les caractères sont dus exclusivement ou essentiellement au milieu géographique comprenant les facteurs naturels et humains ».

En quelques années, la confiance établie précédemment dans le modèle industriel est remise en cause.

Les années 1980 : premières remises en cause

La réussite du modèle industriel est flagrante jusque dans le milieu des années 1980 où, en quelque sorte victime de son succès, la modernisation de l'agriculture ne va plus apparaître sans conséquence. Celles-ci vont se révéler peu à peu tout au long de cette fin de siècle et vont s'exprimer tant sur le plan social, économique qu'environnemental. En quelques années, la confiance établie précédemment dans le modèle industriel est remise en cause. Tout commence avec l'apparition des premières grandes crises économiques et de surproduction. Malgré la baisse des prix

des produits, la croissance de la consommation n'est pas au rendez-vous. L'ouverture des marchés n'absorbe pas l'excédent, elle renforce au contraire la concurrence. Rapidement, le marché et la consommation atteignent des taux de saturation record et les premières crises excédentaires apparaissent. Les producteurs voient leurs rémunérations diminuer et ce, d'autant plus qu'avec la modernisation de l'agriculture, la plupart d'entre eux ont délégué l'essentiel de leur compétence de commercialisation à des circuits élargis nationaux et internationaux⁶. À tout cela s'ajoutent des tensions internes très fortes sur la répartition des moyens de production aussi bien entre producteurs qu'entre régions (concentration ici, désertification là), avec partout une accélération de l'exode rural. Malgré l'importance de ces crises, leur gestion politique reste partielle durant toute la décennie 1980, et aucune réelle remise en cause n'est observée. Attribuant les crises à une mauvaise gestion des excédents par la PAC, la politique agricole soutient qu'elles sont plus conjoncturelles que structurelles et met en place des mesures dont le rôle est de limiter la production (ou sa mise en marché). Les résultats des premiers débats engagés dans les années 1980 par Édith Cresson, alors ministre de l'Agriculture, en témoignent. Ceux-ci n'abordent non seulement pas encore les questions de l'environnement ou de la qualité des produits, mais surtout n'ont pas pour objectif d'aboutir à une réorientation du système productif agricole. Motivés par la seule crainte d'un effondrement de l'emploi dû à un accroissement important de la productivité, ils débouchent sur l'instauration des quotas laitiers, des mesures de mise en jachère ou encore de retraits. Dès lors, l'élimination des excédents par la communauté se généralise. De grandes quantités de lait et de beurre sont détruites. Le coût de soutien public alloué à l'agriculture ne cesse d'augmenter alors même que les budgets nécessitent une gestion au plus juste. Le soutien procuré par la PAC est « coûteux, sans limites, inégalitaire » et a peu d'impact sur les revenus des producteurs⁷. En même temps, les manifestations d'agriculteurs se développent, on les voit aux frontières tenter d'enrayer l'importation. Ils témoignent d'un réel malaise, celui-là d'autant plus important qu'on accuse les producteurs de la destruction de l'environnement, de la pollution des eaux et de celle de la terre. Certains auteurs, pour qualifier ce malaise tant il est fort, parlent de ruptures⁸. Ces ruptures sont de plusieurs ordres à la fois. Les changements opérés depuis l'après-guerre sont si importants et si rapides qu'ils ont modifié la relation de l'agriculteur à son image et

à son métier, bref à ses anciens savoirs et valeurs. C'est une vraie révolution par laquelle est passée l'agriculture, une révolution telle que celle qui avait marqué l'étape du passage de chasseur cueilleur à celui de cultivateur. Dans cette révolution, l'agriculteur est devenu un producteur parmi d'autres. Il a perdu son statut particulier de « nourrisseur » pour devenir un producteur, chef d'entreprise. Quant à sa production, elle n'est plus essentiellement que celle de matières premières recyclées dans les circuits de l'industrie agroalimentaire. Une distance s'est définitivement installée entre l'agriculteur et le consommateur pour qui la production est le fruit d'une vraie « boîte noire ». Il est incapable de dire comment les aliments qu'il consomme sont produits. Quant à la terre, les animaux d'élevage, les espèces végétales, ils sont devenus des outils de production qu'on ne cesse d'améliorer afin d'en augmenter la productivité. Avec l'apparition des grands bassins de production, l'amélioration des techniques et la délocalisation des cultures dues notamment au développement du hors sol, la disparition de la diversité régionale ainsi que la « saisonnalité » des produits, l'origine et les caractéristiques propres à chaque produit alimentaire sont de plus en plus indifférenciées, voire niées.

Ces ruptures et les crises qui les accompagnent ne sont pas sans conséquence sur la perception de la qualité que se font les consommateurs qui, pour la première fois, s'interrogent. Ils ne savent plus comment les produits sont fabriqués, ni ce qui se cache derrière les frontons des grandes entreprises agroalimentaires et demandent des comptes. Au fur et à mesure de l'industrialisation du système agroalimentaire, les produits se sont majoritairement coupés de leurs origines et de leurs traditions de production, tant et si bien que, dans les années 1980, les consommateurs sont tout autant éloignés des processus de production et de transformation que les produits le sont majoritairement de leur région d'origine. Aussi il n'est pas étonnant que les remises en cause du système productiviste viennent fortement ébranler la confiance des consommateurs, elle qui ne reposait sur rien de codifié ni de vérifiable pour eux. Et il n'est pas étonnant non plus qu'alors, une demande de renégociation de l'ancien contrat social se fasse sentir. En second lieu, c'est par une remise en question, d'une part, de la qualité organoleptique et nutritionnelle des produits et, d'autre part, de l'activité agricole quant à ses conséquences sur l'environnement et la santé que les consommateurs interrogent leur ancien contrat social

sur la qualité. Les critiques faites au système industriel concernant ses conséquences sur l'environnement s'intensifient alors, distillant auprès des consommateurs un réel sentiment de méfiance. Si bien qu'à la fin des années 1980, la protection de l'environnement devient un véritable enjeu commercial et favorise le développement d'îlots d'agriculture dite « plus saine » et, en tous les cas, « moins polluante ». C'est le développement de l'agriculture biologique. De plus en plus d'agriculteurs se convertissent à ce type de production au fur et à mesure que le marché se développe, puis des réseaux de distribution émergent avec l'apparition de petites coopératives de vente. Ce mouvement va de pair avec une certaine lassitude qui s'installe par le manque de diversification des produits agricoles proposés sur les marchés. On assiste alors peu à peu au développement des produits sous signes officiels, et notamment les labels et AOC qui, vers la fin des années 1980, sortent de leur confidentialité.

Dans cette révolution, l'agriculteur est devenu un producteur parmi d'autres. Il a perdu son statut particulier de « nourrisseur » pour devenir un producteur, chef d'entreprise.

Les années 1990 : la fin d'un modèle unique

Lorsque, dans les années 1990, la croissance des échanges sur les marchés mondiaux s'accélère, amplifiant d'autant la compétitivité et la concurrence entre les producteurs, le terreau du renouvellement est en place. Dans le contexte de crise économique qui est le sien au début de la décennie, le modèle classique des « Trente Glorieuses » reposant « sur un cercle vertueux de progrès technique, d'augmentation de la productivité, de la consommation et des revenus », fonctionne de moins en moins⁹, et la plupart des certitudes concernant sa domination et sa durabilité sont ébranlées. Les remises en cause du modèle sont telles qu'elles vont trouver pour la première fois un écho dans les réformes de la PAC. La politique agricole commune va en effet opérer des changements témoignant d'une prise en compte du malaise agricole. Elle commence à envisager la place d'une agriculture alternative et durable au sein de la société. En 1992, la PAC connaît une première réforme qui en témoigne¹⁰. Du côté des consommateurs, la perte de confiance va continuer de s'accroître peu à peu en se

renforçant au plus fort des crises sanitaires que connaît la période. Les difficultés rencontrées pour régler d'abord la propagation de l'ESB (Encéphalite spongiforme bovine ou maladie de la vache folle) puis de la fièvre aphteuse et de la dioxine, de la listéria, de la fièvre porcine et plus récemment de la fièvre aviaire vont ainsi finir de mettre les problèmes environnementaux et de santé publique en plein cœur du débat. Les problèmes, déjà discutés et mis en avant depuis presque dix ans, commencent à toucher un nombre de plus en plus important de consommateurs. Les images de cheptel abattu et brûlé pour éviter la contamination, les agriculteurs au bord de la faillite ont en effet marqué symboliquement et pour longtemps de nombreux esprits. Le mode de production dominant et/ou dit conventionnel est maintenant perçu à de nombreux points comme une menace, et sa durabilité est largement remise en question. Nombreux sont ceux qui se demandent comment le mode de production le plus connu pourra encore se maintenir sans se transformer face aux nouvelles exigences des consommateurs et du marché. Il semble maintenant évident que les relations de l'ensemble du secteur agro-alimentaire sont en pleine mutation. Le modèle homogène est en train d'éclater, mais les conditions de naissance d'un autre, fondé sur une légitimité renouvelée du secteur, ne sont pas encore réunies. On peut imaginer néanmoins plusieurs scénarios possibles, allant du prolongement du modèle intensif avec plus ou moins l'introduction de considérations environnementales plus contraignantes, à une rupture très marquée dans la conduite des itinéraires techniques et/ou dans l'organisation des exploitations agricoles¹¹. Certains préconisent que seule une continuité industrielle permettrait une régularisation du marché; pour les autres, seule une rupture radicale autoriserait l'avènement d'un modèle agricole en phase avec les attentes d'une partie des consommateurs, la protection sanitaire et environnementale. Dans un cas comme dans l'autre, la réponse ne semble pas satisfaire complètement les consommateurs. Entre ces deux possibilités radicales, d'autres possibilités se dessinent. Lacombe (1998) et Roger (2001) envisagent déjà la co-existence de plusieurs modèles parallèles définissant l'agriculture future. Mais plus à la croisée des chemins, c'est l'agriculture durable, intégrée, multifonctionnelle¹² (selon les termes utilisés) qui semble offrir, pour un temps du moins, une voie d'avenir sans pour autant renier le système industriel dans son ensemble¹³. Ici, l'organisation du système industriel est réaménagée, mais il continue d'exister.

Ainsi donc, la prophétie de la fin de l'agriculture productiviste n'aura pas autant d'audiences que celle de la fin des paysans. Sa substitution par un modèle plus écologique ne s'est pas encore accomplie, et il est à ce jour difficilement concevable qu'elle soit facilement remplacée. Sa réversibilité est jugée coûteuse, illusoire, voire impossible, souligne Roger (2001) sans remettre en cause la compétitivité de l'agriculture et l'équilibre économique des exploitations.

Les difficultés rencontrées pour régler d'abord la propagation de l'ESB puis de la fièvre aphteuse et de la dioxine, de la listéria, de la fièvre porcine et plus récemment de la fièvre aviaire vont ainsi finir de mettre les problèmes environnementaux et de santé publique en plein cœur du débat.

Quant à la question de la qualité, la crise de confiance est maintenant installée, elle prend corps dans ce qui concerne à la fois l'hygiène et la sécurité alimentaire et le nouveau besoin de qualité spécifique des produits alimentaires. Après la crise de l'ESB, les consommateurs commencent à délaisser les filières traditionnelles pour se tourner vers celles de qualité certifiée. Le besoin de réassurance quant à la salubrité, d'une part, et de reprise de contact, d'autre part, avec le produit, son origine, son mode de fabrication vient alors réorienter complètement l'idée de qualité¹⁴. C'est à ce moment qu'on voit se développer les méthodes portant sur les procédures de production (agriculture raisonnée, normes ISO, HACCP et traçabilité) certifiant la salubrité du processus de production et du produit (cf. Encadré 1). Dans certaines filières, les interventions seront plutôt d'origine publique (réglementations publiques dans les filières viandes) et, dans d'autres (filières végétales), elles vont surtout avoir comme origine des opérateurs privés (et notamment ceux de la grande distribution nord-européenne). C'est aussi à ce moment que l'on voit exploser les filières de qualité spécifique, là encore issues de certifications publiques ou privées. L'exemple des filières « viande » est typique. Alors que la consommation de bœuf et de viandes issues des filières traditionnelles va connaître de fortes périodes de baisse signifiant la méfiance des consommateurs envers des produits dont les informations sur la provenance ou le mode de production sont absentes, on voit se multiplier les applications

HACCP, les filières de traçabilité, mais aussi se populariser les filières de Certification conformité produit (CCP)¹⁵ et les labels rouges. Quant aux boucheries traditionnelles, elles connaissent un nouvel essor. Les filières viandes ne sont pas les seules à avoir développé des stratégies de différenciation par la qualité à la suite des grandes crises des années 1990. Les AOC vont sortir de leurs productions privilégiées que sont le vin et les fromages pour s'étendre aux fruits, aux légumes, aux viandes... Les labels vont connaître la même progression qui est encore plus marquée depuis le développement des signes européens et de l'IGP (cf. Encadré 2). Dans le même temps, les marques industrielles, les marques privées de produits (de plus en plus associées à des stratégies de club)¹⁶ et les marques de distributeurs ou de filières (qui développent leurs propres cahiers des charges ou non) connaissent auprès des consommateurs un réel succès¹⁷. Ces dernières développent un marketing qui tour à tour évoque l'aspect terroir, tradition et/ou organoleptique des produits, garantissent la traçabilité, jouent sur la mise en place de jurys de consommateurs élisant les produits de l'année ou encore jouent une refonte des rapports de force (concurrence monopolistique) au sein des filières. Ces stratégies de différenciation impliquent de fournir à une clientèle de masse des produits de plus en plus individualisés, mais à coût réduit. Il s'agit de dépasser le dilemme classique productivité/qualité, en alliant, dans une économie de variété, clientélisation et grande série¹⁸. À partir des années 2000, elles se développent tout autant dans le secteur des produits transformés que dans celui des produits frais. Parfois exclusivement privées, parfois utilisant des certifications publiques (notamment la CCP), ces stratégies se basent sur des accords souvent exclusifs avec des producteurs. Les unes et les autres connaissent également un réel succès qui les positionne aujourd'hui en concurrence directe avec les signes de qualité. Cependant, les signes officiels sont les seuls à proposer une réelle réassurance de la qualité et de la sécurité des produits aux consommateurs, leurs cahiers de charges étant les seuls à être certifiés et contrôlés par des organismes tiers indépendants. À la fin de notre siècle, on ne peut nier que le contrat social entre les différents opérateurs du système agro-alimentaire soit en pleine renégociation. La demande des consommateurs a bien été entendue à la fois par les pouvoirs publics et par les opérateurs économiques du système. Et ce, pour les pouvoirs publics qui ont développé des procédures de certification et pour les entreprises pour lesquelles les stratégies de diver-

sification des produits et de segmentation des marchés sont devenues un des objectifs dominant de valorisation de leur production dans leur univers de plus en plus concurrentiel et mondialisé.

Ces stratégies de différenciation impliquent de fournir à une clientèle de masse des produits de plus en plus individualisés, mais à coût réduit.

Conclusion

L'agriculture française est plurielle, elle sort d'un modèle unique, ce qui ouvre de nombreux débats et de nouvelles perspectives en termes de qualité. D'abord essentiellement générique, fruit d'un modèle de développement industriel, voilà la qualité devenue également spécifique avec la remise en question de la domination de ce même modèle. Particuliers et donc multiples, les objectifs de cette qualité spécifique sont tout à la fois des objectifs de sécurisation et de diversification de la production, de segmentation des marchés, de promotion des revenus agricoles, de protection de l'environnement et d'aménagement du territoire. Elle est prise en charge par les pouvoirs publics dans le cas des signes officiels de qualité, et par des acteurs privés souvent innovateurs dans le cas des marques (privées ou collectives, d'entreprises ou de produits) et du développement d'organisations de type Club. Le nombre des signaux de qualité est aujourd'hui important, tout comme le nombre de produits certifiés qui s'est également beaucoup accru ces dernières années sur le marché français. Le phénomène n'est pas sans conséquences et pose de nombreuses questions, notamment en termes de régulation de la concurrence et de perception des différents signaux officiels et non officiels par les consommateurs. Cette pluralité peut-elle trouver toute sa place sur les marchés nationaux, européens, voire mondiaux ? La multiplication de ces signaux certifiés ou non, le manque d'homogénéité entre eux, les différents objectifs qu'ils poursuivent en termes de qualité ne risquent-ils pas, à long terme, de poser des problèmes de lisibilité auprès de consommateurs souvent insuffisamment informés ? La question est d'actualité alors que la politique européenne a validé depuis quelques années des signes officiels européens d'identification de la qualité.

Au Québec et au Canada en général, les crises ont été moins ressenties, mais des questions se posent tout de même de plus en plus. Ainsi, à l'instar des consommateurs français, de plus en plus de consommateurs québécois s'interrogent sur la qualité des aliments qu'ils consomment. Dans ce contexte de mutations, l'évolution et la définition de ce concept soulèvent de

nombreuses interrogations. Pour tenter d'y répondre, et pour donner un guide aux divers intervenants qui auront à rassurer la société québécoise quant à la qualité des aliments qu'elle consomme, par exemple par l'adoption des appellations d'origine contrôlée, cet article s'est proposé, sous un angle quelque peu historique, d'être un voyage au cœur de la notion. ■

Encadré 1

- 1905 : Le code rural et celui de la consommation sont créés avec la première loi française en matière de répression des fraudes et de falsification des produits agricoles et alimentaires.
- 1962 : Le Codex Alimentarius des Nations Unies établit des normes volontaires et internationales en matière d'aliments.
- 1979 : Un nouvel accord international est signé dans le cadre du GATT; il donnera lieu à l'Organisation mondiale du commerce.
- 1984 : Réactualisation du code de la consommation obligeant à indiquer la raison sociale du fabricant, son nom, son adresse et celle de l'emballleur. L'étiquetage de denrées alimentaires devient obligatoire en France.
- Fin des années 1980 : Arrivée de l'ISO 9000 dans l'agroalimentaire.
- 1993 : Directive hygiène 93/43 qui impose l'application de démarche de type HACCP et principe de traçabilité.
- 1995 : Création du Conseil national de l'alimentation (CNA).
- 1997 : Système d'identification, d'enregistrement et d'étiquetage obligatoire de la viande bovine (origine, catégorie et race de l'animal). Début de la révision du Codex Alimentarius touchant les biotechnologies et l'innocuité des aliments.
- 1998 : Obligation pour les professionnels français de l'agroalimentaire de s'autocontrôler selon la méthode d'analyse du risque HACCP (Hazard analysis critical control point). L'étiquetage des produits transformés contenant des OGM est rendu obligatoire en Europe.
- 1999 : Création de l'AFSSA (Agence française de sécurité sanitaire des aliments) chargée de l'évaluation des risques sanitaires. La même année, la loi française impose aux acteurs de la chaîne de distribution des procédures permettant la traçabilité des produits.
- 2000 : Livre blanc de la Commission européenne concernant la stratégie globale de sécurité sanitaire dans l'Union Européenne. Tous les produits contenant plus de 1 % d'OGM doivent être étiquetés, les farines carnées sont interdites dans l'alimentation de tous les animaux d'élevage.

Aujourd'hui, au niveau européen, la directive 2002R0178 du 1^{er} octobre 2003, appelée « Food law », remplace la directive 93/43 et impose de nouvelles exigences européennes en termes de traçabilité. À la suite de ce texte général, des directives européennes sectorielles verront le jour courant 2004. Certains arrêtés seront donc certainement modifiés au niveau français. Cette directive rend obligatoire la déclaration des établissements qui fabriquent des denrées végétales, ce qui n'était pas le cas avant.

Encadré 2

Aujourd'hui, en France, on recense plusieurs signes d'identification de la qualité et de l'origine (SIQO) définis par la loi d'orientation agricole de 1999 : les SIQO sont les AOC (appellation d'origine contrôlée), la labellisation « Montagne » qui certifie une origine, les labels agricoles (aussi dits label rouge), la certification de conformité produit (CCP) qui certifie une qualité supérieure, la certification biologique (AB) qui certifie un mode de production respectueux de l'environnement et les protections européennes (Indication géographique protégée IGP, Appellation d'origine protégée (AOP) et Attestation de spécificité (AS). (Rapport du CNA 2003.)

Notes et références

- ¹ Respectivement enseignante-chercheure, ISARA-IER, Université Lyon et professeur titulaire chercheur, Centre de recherche en économie agroalimentaire, Université Laval.
- ² Nicolas, F. et E. Valceschini (1993), « La négociation de la qualité », *Économie Rurale*, n° 217, sept.-oct., p. 12-17.
- ³ Sylvander, B. et J.C. Olivier (2002), « Avis sur la notion de qualité », Avis n° 36, site Web : <http://www.agriculture.gouv.fr/alim/part/AvisNotionqualit%E9250302.pdf>
- ⁴ *Idem*.
- ⁵ Bonny, S. (2000), « Les consommateurs, l'agriculture, la qualité et la sécurité des aliments : une analyse du questionnement des consommateurs et des réponses apportées », *Productions Animales*, INRA, n° 13, p. 287-301.
- ⁶ Roger, C. (2001), « Agriculture raisonnée, multifonctionnelle, biologique...Quelle voie vers une agriculture durable ? », http://www.inra.fr/Internet/Départements/ESR/comprendre/js/agri_raison.html
- ⁷ Lacombe (1998), « Les agriculteurs et la société : quelles fonctions, quelles légitimités ? », in Miclet, Siriex, Toyer (dir.), *Agriculture et alimentation en quête de nouvelles légitimités*, Paris, Économica.
- ⁸ Hervieu, B. (2001), « La multifonctionnalité : un enjeu pour l'agriculture du XXI^e siècle », conférence prononcée à l'Université Laval.
- ⁹ Miclet, Siriex et Toyer (1998), *op. cit.*
- ¹⁰ La réforme de la PAC en 1992, ne remet pas en cause la politique productiviste, mais prône une présence de l'agriculture, surtout du territoire. Pour la première fois apparaissent les termes d'aménagement du territoire et de préservation de l'environnement. Elle est axée autour de l'idée de multifonctionnalité et de développement rural.
- ¹¹ Roger (2001), *op. cit.*
- ¹² Le concept de multifonctionnalité de l'agriculture a fait son apparition au niveau international lors des négociations du CNUED en 1992, puis a de nouveau été évoqué lors de l'Uruguay Round en 1994 et lors du Sommet mondial de l'alimentation en 1996. Il exprime la prise en compte de trois préoccupations majeures au sein de l'agriculture à l'heure actuelle. La première, réaffirmer le lien fondamental entre agriculture, environnement et développement durable. La seconde, renforcer les relations entre agriculture et sécurité alimentaire. La dernière, souligner dans ce nouveau contexte le lien entre agriculture et commerce international.
- ¹³ Hervieu (2001) et Lacombe (1998), *op. cit.*
- ¹⁴ Ainsi, Jacques Berthelot écrivait : « L'aggravation de la crise de la vache folle et l'épidémie de fièvre aphteuse – qui met un point d'orgue à quarante ans de dérive productiviste de la politique agricole commune (PAC) et plonge éleveurs et consommateurs de l'Union Européenne dans le désarroi – fournit l'occasion de procéder à la profonde réforme que, dans leur très grande majorité, les citoyens attendent ».
- ¹⁵ Ce signe de qualité créé dans les années 1990 connaîtra un essor rapide. Il est utilisé essentiellement par les entreprises de transformation ou de distribution. Il marque une certaine orientation des signes de la certification de qualité du produit à celle de son processus d'élaboration. La CCP « atteste qu'une denrée alimentaire ou qu'un produit agricole non alimentaire et non transformé est conforme à des caractéristiques spécifiques ou à des règles préalablement fixées, portant sur la fabrication, la transformation ou le conditionnement. Ces caractéristiques doivent être objectives, traçables, mesurables et significatives pour le consommateur ».
- ¹⁶ Chazoule, C. (2001), « Les processus d'innovation dans l'agriculture. Étude comparative à partir de deux mises en culture, les cas de la trufficulture et de l'arboriculture fruitière », thèse de doctorat, octobre, Montpellier, INRA.
- ¹⁷ Fontguyon (de), G. *et al.* (2003), « Qualité des produits alimentaires et marques de filière », *Sociologie du travail*, n° 45, p. 77-94.
- ¹⁸ Sauvé, L. et E. Valceschini (2003), « Agroalimentaire : la qualité au cœur des relations entre agriculteurs, industriels et distributeurs », *Économie et stratégies agricoles*.

Processus d'achat en ligne d'un produit d'expérience : le cas d'un séjour dans une station de ski

Agnès Helme-Guizon, École supérieure des affaires de Grenoble
Ron Mulholland, Université Laurentienne
Luc Lagrandeur, Université Laurentienne

Introduction

Il est évident que, depuis l'avènement de l'Internet, le nombre d'internautes augmente et le commerce électronique B2C prend de l'importance. En France, les transactions en ligne s'accompagnent d'un taux de transformation faible. Moins de 2 % des visites donnent lieu à un achat¹. L'explication souvent avancée est que les internautes utilisent le Web comme outil de recherche d'informations et qu'ils se tournent vers les points de vente « réels » pour l'achat effectif. L'augmentation du taux de transformation est un enjeu vital pour les sites Web, mais la réussite de ce pari exige une meilleure connaissance du comportement du consommateur en ligne.

Cette recherche se propose de contribuer à une connaissance plus précise du processus de décision d'achat en ligne de biens d'expérience par le consommateur en cherchant à décrire le processus d'achat suivi dans le cas particulier de la réservation en ligne d'un séjour (appartement et/ou forfait pour les remontées mécaniques) dans une station de ski.

Elle cherche à identifier le type de motivation et de navigation (dirigé vers un but ou expérientiel) ainsi que les différentes étapes du processus aboutissant à la réservation en ligne ou par téléphone.

Types de biens

Les produits et services peuvent être de deux types distincts : les biens de recherche (*search good*) et les biens d'expérience (*experience good*)².

Biens de recherche et biens d'expérience

Un bien est dit de recherche s'il est possible, pour le consommateur, d'acquérir de l'information sur celui-ci – avant sa consommation – en se fondant sur la communication publicitaire ou sur toute autre forme de communication marketing. Les biens tangibles (automobile, etc.) entrent dans cette catégorie.

À l'inverse, un bien est qualifié de bien d'expérience si le consommateur ne peut pas obtenir d'information sur ses attributs avant sa consommation. Un service est un exemple de bien d'expérience.

Biens d'expérience et biens expérientiels

Les biens expérientiels sont définis comme des biens qui atteignent plusieurs canaux sensoriels³ sous forme de sons, d'odeurs, de sensations. Le théâtre, l'art, la musique, les loisirs ou les activités sportives sont considérés comme expérientiels. Ces biens ne sont pas réductibles à des caractéristiques physiques, une utilité, des usages ou encore des fonctions. Ce qui prime, c'est leur valeur symbolique, les sensations, les émotions qu'ils suscitent, les images qu'ils évoquent, ce qui les assimile à des biens d'expérience.

**Un bien est qualifié de bien d'expérience
si le consommateur ne peut pas obtenir
d'information sur ses attributs avant
sa consommation.**

Processus de décision d'achat

La littérature sur le processus de décision d'achat identifie deux types distincts de comportements dépendant de la motivation du consommateur.

Processus rationnel versus expérientiel

Un consommateur en ligne qui navigue pour son plaisir, afin d'être stimulé et de se distraire, est dit engagé dans un processus expérientiel. S'il recherche un produit particulier et navigue dans un souci d'efficacité et de prise de décision optimale, il est rationnel et orienté vers un but⁴. Un même individu peut adopter ces deux comportements au cours d'une même session.

Modérateurs du processus de décision d'achat

Cette recherche s'intéresse particulièrement à deux modérateurs spécifiques à l'objet étudié : un bien d'expérience acheté sur le Web.

Effet modérateur de l'expérience avec le produit

L'utilisation directe ou indirecte du produit se traduit par un apprentissage qui façonne, chez le consommateur, son attitude et ses intentions d'achat. L'expérience du consommateur avec un produit résulte de :

- sa propre expérience passée avec le produit ou la marque;
- les recommandations, les conseils de sa famille, ses amis, ses collègues, etc.;
- l'exposition à la communication de la marque;
- son expérience virtuelle sur le Web.

Dans cette recherche, l'expérience du produit est considérée comme forte si le sujet a auparavant déjà réservé une semaine ou plus à la station des Arcs.

Un consommateur en ligne qui navigue pour son plaisir est dit engagé dans un processus expérientiel.

Effet modérateur de l'expérience avec le Web

En ligne, la navigation du consommateur dépend dans une large mesure de ses capacités, de ses compétences et expériences sur le Web⁵. Un consommateur expérimenté adopte une démarche de recherche plutôt linéaire et systématique. Il accorde une grande importance à la valeur du contenu informatif d'un site Web au détriment de sa dimension expérientielle. À l'in-

verse, le consommateur en ligne néophyte base sa navigation sur les dimensions spatiales et visuelles du site. Il a tendance à adopter un comportement récréatif qui le conduit à explorer différents éléments de l'environnement virtuel. Cette tendance décroît avec la maîtrise de la technologie⁶.

Les consommateurs en ligne peu expérimentés ont moins confiance dans l'achat en ligne : ils sont peu disposés à fournir des informations personnelles et particulièrement leur numéro de carte bancaire. À l'inverse, pour les consommateurs en ligne plus expérimentés, l'achat en ligne est perçu comme plus pratique, rapide et souvent moins cher. De plus, l'expérience aidant, les internautes craignent moins le paiement en ligne⁷. Dans cette recherche, l'expérience du Web est définie comme forte si le sujet a trois ans ou plus d'expérience sur le Web ou s'il a déjà acheté un produit ou un service en ligne.

Cadre théorique

Impact du nouveau média sur le traitement du stimulus

En tant que média, Internet influence le processus de décision de deux façons principales : premièrement, l'accès facilité à l'information ainsi que les avantages qu'elle procure vont probablement affecter sa valeur; les médias interactifs permettent un meilleur apprentissage, une sensation accrue de contrôle, un comportement exploratoire et une expérience renforcée à travers l'interactivité⁸. Deuxièmement, Internet favorise le développement de l'expérience virtuelle, qui elle-même favorise l'apprentissage, permet l'évaluation du produit sur davantage d'attributs (notamment symboliques) et renforce les réponses affectives.

Implications pour les biens d'expérience

Les mécanismes Internet décrits précédemment ont deux implications majeures dans le processus de décision d'achat des biens d'expérience : 1) ils permettent la transformation des biens d'expérience en biens de recherche et 2) ils confèrent à ces biens un pouvoir d'expérience accru.

Premièrement, comme les coûts de recherche diminuent sur certains attributs, les biens d'expérience se rapprochent des biens de recherche : il n'existe sans

doute plus de biens purement d'expérience. Prenons l'exemple des produits culturels (livres, DVD, etc.) : la présentation du producteur, l'avis du Webmestre, les commentaires des internautes permettent l'accès à des informations autrefois coûteuses (demande de conseils à un vendeur, lecture d'avis disséminés dans divers supports, etc.). Deuxièmement, comme le Web diffuse des informations multisensorielles (images, sons) sur un plus grand nombre d'attributs, les sensations, les émotions et l'activité d'imagerie mentale sont intensifiées.

Ainsi dans le cas de la réservation d'un séjour de ski, le client potentiel dispose de photos, de vidéos, de témoignages sur la station, le domaine skiable, les appartements, le mode de réservation, etc. qui lui permettent d'évaluer le séjour sur davantage d'attributs, en provenance de plus de sources (office de tourisme, hôtels/restaurants, boutiques, clients, etc.) qu'ils ne pourraient le faire sur un catalogue. De plus, ces supports sont sources d'une imagerie mentale visuelle multisensorielle : s'imaginer sur les pistes, ressentir le plaisir de la glisse, se voir à la terrasse de tel restaurant, etc.

Autrement dit, le site Web favorise à la fois un processus rationnel et expérientiel. La combinaison des deux est modérée par l'expérience individuelle avec le Web et le produit (ici la station des Arcs).

Méthodologie

Une méthodologie qualitative s'est imposée compte tenu de l'objectif de cette recherche : comprendre le processus de décision d'achat d'un bien d'expérience, c'est-à-dire retracer les étapes par lesquelles le consommateur est passé depuis le moment où il a envisagé la possibilité d'acheter le produit jusqu'à son achat effectif. La description de ce processus doit également permettre d'envisager la place du site Web dans la prise de décision par rapport à d'autres facteurs d'influence.

Le bien d'expérience choisi dans cette recherche est la station de ski des Arcs, une des plus importantes stations des Alpes avec 122 pistes et 60 remontées mécaniques. Les Arcs possèdent un site Web proposant de l'information sur la station, les villages, les activités, les services, les logements (caractéristiques et disponibilité) ainsi que la possibilité de réserver

appartements et forfaits en ligne. La méthode dite de « l'entretien d'explicitation » a été utilisée⁹. La clé de la méthode réside dans le fait d'amener, par des instructions spécifiques, le sujet à se replacer dans le contexte physique, temporel, cognitif et émotionnel de l'action. À partir des données collectées, le chercheur peut retracer avec une fiabilité importante la séquence des étapes du processus de décision.

Le site Web favorise à la fois un processus rationnel et expérientiel.

Résultats

Dix sujets ont été interrogés lors de leur séjour de ski aux Arcs¹⁰. Français ou Belges, âgés de 20 à 66 ans, les répondants (2 femmes et 8 hommes) ont réservé un appartement dans la station des Arcs pour une semaine, la moitié par téléphone et l'autre moitié en ligne. Tous ont accès à Internet ainsi qu'en témoigne l'adresse électronique nécessaire pour le contact préalable à leur séjour et la validation. Seulement 3 répondants sur 10 ont une faible expérience du Web et 2 individus sur 10 ont une faible expérience de la station des Arcs. L'examen de la combinaison des niveaux (fort/faible) d'expérience du Web et de la station (tableau 1) indique l'absence d'individus ayant un niveau faible d'expérience dans les deux cas. Ceci s'explique par le mode de recrutement des répondants et par un fort pourcentage de clients fidèles aux Arcs. Ces répondants existent, mais il n'est pas possible de les recruter à un coût raisonnable. Si cette absence peut constituer une limite de l'étude, il n'en demeure pas moins que ce profil est rare parmi la clientèle des Arcs (30 % de réservation en ligne) et qu'il ira en se raréfiant avec la diffusion croissante du Web au sein de la population française.

Pour chaque répondant, le mode de réservation, l'expérience de la station et du Web, la motivation liée à la recherche d'informations, l'objectif de navigation (c'est-à-dire orienté vers un but, expérientiel ou une combinaison des deux) et les raisons de leur choix d'un mode de réservation (en ligne ou non) ont été systématiquement examinés. L'analyse des résultats a également mis en évidence l'importance de la visite post-réservation, pourtant peu présente dans la littérature relative à l'achat en ligne.

Tableau 1 – Répartition des répondants et mode de réservation

Expérience du Web	Expérience de la station		
	Faible		Forte
	Faible		3 par téléphone
	Forte	1 en ligne 1 par téléphone	4 en ligne 1 par téléphone

Les données ont ensuite été analysées en fonction des niveaux d'expérience (faible versus fort) de la station des Arcs et du Web. Il s'agissait de dégager, si pos-

sible, des « modèles » spécifiques de décision de réserver un séjour en ligne. Ils sont résumés dans le tableau 2.

Tableau 2 – Processus de décision d'achat en fonction des niveaux d'expérience

		Expérience passée de la station	
		Faible	Forte
Expérience passée du Web	Faible		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivation : consultation des disponibilités de logement ▪ Processus : 1) orienté vers la recherche de logements disponibles et 2) expérientiel afin de satisfaire une certaine curiosité ▪ Consultation de différents sites Web : en général de 0 à 2, en plus de celui des Arcs ▪ Achat : en ligne et par téléphone ▪ Raisons : risque perçu, besoin d'un contact direct, côté pratique ▪ Visite post-achat du site Web : consultation de la <i>Webcam</i>, de l'enneigement et de la météo
	Forte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivation : 1) consultation des disponibilités de logement et 2) acquisition d'information sur la station ▪ Processus : orienté vers la recherche de logements disponibles ▪ Consultation de différents sites Web : en général de 0 à 2, en plus de celui des Arcs ▪ Achat : en ligne et par téléphone ▪ Raisons : habitude, côté pratique, vitesse ▪ Visite post-achat du site Web : consultation intensive de la <i>Webcam</i>, de l'enneigement et de la météo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivation : consultation des disponibilités de logement ▪ Processus : orienté vers la recherche de logements disponibles ▪ Consultation de différents sites Web : en général, aucun autre que celui des Arcs ▪ Achat : en ligne essentiellement ▪ Raisons : habitude, côté pratique, vitesse ▪ Visite post-achat du site Web : consultation intensive de la <i>Webcam</i>, de l'enneigement et de la météo

Discussion

Conformément à notre cadre théorique, les sujets ayant une faible expérience du Web ont, dans une certaine mesure, développé un comportement expérientiel en explorant le site des Arcs (et/ou des concurrents). Bien qu'ils aient une approche dirigée vers un but pour ce qui concerne la recherche de logements disponibles, ils se sont parfois laissé « distraire » par l'exploration d'aspects annexes de la station : par exemple, les caractéristiques du village dans lequel un appartement leur était proposé. Toutefois, ce modèle de comportement a été marginal.

Les sujets ayant une forte expérience du Web ont utilisé Internet comme moyen de recherche des logements disponibles et pour réserver en ligne. Certains d'entre eux ont néanmoins préféré réserver par téléphone, un canal plus accessible, plus sécurisant ou permettant d'obtenir des informations complémentaires. Ces résultats trouvent un écho dans l'étude menée par Pew Internet (2001) montrant que les consommateurs américains ont modifié leur mode d'usage d'Internet : l'attraction pour la nouveauté des débuts a laissé place à un usage plus utilitaire. Le Web est désormais perçu comme un outil pratique pour les tâches de la vie quotidienne (opérations bancaires, réservation de billets de train, d'avion ou de spectacles, télétravail, etc.).

Les comportements rapportés par les consommateurs sont bien moins expérientiels que ce qui était attendu, particulièrement chez les sujets ayant une faible expérience du Web et une forte expérience de la station de ski. Très peu de sujets, pour ne pas dire aucun, se sont immergés dans le monde virtuel potentiellement offert par le site Web. Ce résultat pourrait être dû à la nature du produit étudié. Premièrement, il se pourrait que l'expérience directe ressentie lorsque l'on skie (le fameux « plaisir de la glisse ») soit si intense qu'il ne soit pas possible de retrouver ces sensations lors de la navigation sur Internet, que ce soit par les photos et la *Webcam* proposées par le site, ou sous l'impulsion de la propre imagination du sujet. Deuxièmement, ce qui compte au moment de la visite du site Web, c'est l'optimisation du séjour en station. Autrement dit, il s'agit de faire le meilleur choix possible de station et d'appartement afin de maximiser le plaisir ressenti une fois sur place. La recherche sur le

Web est mise au service de l'expérience directe (et réelle) à venir.

Les sujets ayant une forte expérience du Web ont utilisé Internet comme moyen de recherche des logements disponibles et pour réserver en ligne.

Le comportement de recherche systématique d'informations par lequel le consommateur évalue et compare les stations sur un certain nombre d'attributs est remarquablement absent des verbalisations des sujets, même pour ceux qui n'étaient jamais venus aux Arcs. L'analyse des données permet de faire émerger trois explications possibles :

1. leur expérience directe de la station (même ancienne) est suffisante pour permettre le choix;
2. la station leur a été fortement recommandée par des personnes ayant réservé précédemment aux Arcs;
3. la réputation de la station est une garantie pour le client potentiel que le domaine skiable sera suffisamment étendu et de niveaux variés de difficulté pour pouvoir convenir à ses attentes. De même, la réputation lui assure que les services, le logement ou les activités après-ski seront d'un niveau acceptable.

Par conséquent, les clients potentiels n'ont pas ressenti le besoin de justifier leur décision par une recherche systématique d'informations autres que sur les possibilités de logements et leur disponibilité.

Pour résumer, le processus de décision d'achat d'un séjour dans une station de ski est plutôt rationnel, quel que soit le niveau d'expérience de la station et du Web. Deux étapes du processus sont particulièrement affectées par l'utilisation du Web : la recherche d'informations et la décision d'achat. Les consommateurs potentiels qui ont fait une recherche d'informations sur le Web ont, pour la plupart, pensé à visiter le site des Arcs en raison de leur expérience passée directe de la station. Leur objectif était la disponibilité des logements et le prix de la semaine. Lorsque les consommateurs comparent les offres de stations concurrentes, ils se fondent sur des critères de proximité des pistes pour les familles et de prix pour les célibataires.

Conclusion

Les consommateurs développent trois types d'expérience avec le produit : directe, indirecte par le bouche-à-oreille et/ou via la communication publicitaire, ou l'interaction avec le site Web. Chaque expérience joue un rôle précis dans la prise de décision. L'expérience personnelle directe, quand elle existe, semble dominer le processus de décision : un site Web bien construit et bien illustré n'apparaît pas comme un facteur déterminant dans le choix final des consommateurs. S'il est perçu comme pratique et bien conçu, il sera utilisé comme outil de réservation. L'expérience indirecte acquise par le bouche-à-oreille est sans doute plus importante que celle acquise par le biais des brochures ou du site Web dans le choix des quelques stations où le client potentiel pourrait envisager de réserver et sur les sites sur lesquels il se connectera ultérieurement. Les informations présentes dans ces supports de communication ne font que renforcer les arguments des proches, des amis, des relations, etc. Dans ce cas, le site Web doit être suffisamment bien construit, clair et rapide pour permettre au client potentiel de trouver l'information qu'il souhaite et notamment les disponibilités. L'expérience indirecte acquise via la communication des stations, des offices de tourisme ou d'autres organismes de promotion ou sites portails n'affecte la décision que lorsque le client potentiel ne dispose que d'elle pour faire son choix. Dans ce cas, le site Web des différentes stations doit permettre au consommateur de repérer leurs avantages concurrentiels (à la fois des villages et des appartements).

Le site Web joue un rôle fondamental dans le comportement post-achat. En effet, la plupart des clients interrogés l'ont visité, parfois de très nombreuses fois, après leur achat, non pas pour des raisons expérimentielles mais pour consulter la météo, le niveau d'enneigement et les évaluer *de visu* grâce à la *Webcam* et ce, quelle que soit leur expérience de la station des Arcs et du Web. Ce résultat n'est pas conforme à la théorie qui suggère qu'un individu peu expérimenté s'engage dans une navigation expérimentielle afin de vivre la station préalablement à sa venue.

Un faible niveau de consultation des autres médias (notamment les brochures) semble indiquer qu'Internet devient la principale source de communication

marketing. Seulement deux sujets ont consulté des brochures afin de pouvoir comparer les stations sans avoir besoin de recourir à l'ordinateur. Il est probable que la familiarité des clients avec Internet entraîne une moindre consultation (et donc impression) des supports papier.

La place relative de chaque type d'expérience suggérée par cette recherche mérite d'être étudiée de façon plus systématique afin de la confirmer ou de l'infirmer. De plus, sur le plan managérial, cela aiderait à la conception des sites. En effet, est-il économiquement utile de développer des sites informatifs (information complète, riche, etc.) et en même temps esthétiques (animations, photos, etc.) afin de faire vivre virtuellement la station si le client est essentiellement intéressé par les logements disponibles, la météo, l'enneigement et la *Webcam*. Où se situe l'équilibre ? ■

Notes et références

- ¹ Journal du Net (2002), <http://www.journaldunet.com/>
- ² Klein L.R. (1998), « Evaluating the Potential of Interactive Media through a New Lens : Search versus Experience Goods », *Journal of Business Research*, vol. 41, n° 3, p. 195-204.
- ³ Holbrook M.B. et E.C. Hirschman (1982), « The Experiential Aspects of Consumption : Consumer Fantasies, Feelings, and Fun », *Journal of Consumer Research*, vol. 9, n° 2, p. 132-40.
- ⁴ Hoffman D.L. et T.P. Novak (1996), « Marketing in Hypermedia Computer-mediated Environments : Conceptual Foundations », *Journal of Marketing*, vol. 60, n° 3, p. 50-68.
- ⁵ *Idem*
- ⁶ *Idem*.
- ⁷ Pew Internet and American life Project (2001), March Survey.
- ⁸ Hoffman et Novak, *op cit*.
- ⁹ Vermersch J. (1994), *L'entretien d'explicitation*, ESF (Ed.), coll. Pédagogies.
- ¹⁰ Les auteurs tiennent à remercier la Centrale de réservation et l'Office de tourisme des Arcs pour leur aide lors du recrutement des répondants.

Les Pactes locaux : un processus médiateur pour une coopération territoriale

Pascal Mullard¹ et Marie-France Dubois²
Collectif national des Pactes locaux

Qu'est ce qu'un Pacte local ?

Le manifeste du collectif des Pactes locaux de septembre 1998 a été élaboré suite au constat du dysfonctionnement des différents dispositifs conçus et engagés par l'État pour lutter contre les exclusions et la pauvreté, et censés permettre de retrouver de la cohésion sociale. Le constat, aujourd'hui, est que manifestement la « mécanique » n'est pas adaptée...

Qu'est ce qu'un Pacte local pour nous ? « Un Pacte local, c'est une dynamique collective territoriale, un processus construit dans la durée, permettant à tous les acteurs concernés, unis par des valeurs, de construire, de façon contractuelle, des réponses adaptées aux spécificités de chaque société locale, en particulier ses spécificités culturelles »³.

Le Pacte local répond à un besoin

Les Pactes locaux répondent à un besoin à la fois très ancien et très actuel : c'est celui d'être en lien. Chacun, et quelle que soit sa place dans la société, est acteur parce qu'il est relié. Ce lien se construit en partie sur la base d'une appréciation personnelle du monde : qui est qui, qui fait quoi, et comment ?

Cette appréciation est rendue difficile par la complexité de la société. Sur la même planète vivent et agissent des personnes et ensembles de personnes aux croyances différentes, implantées dans des réalités géographiques et climatiques différentes, succédant à des Histoires différentes. Ces personnes et ensembles de personnes auront donc des logiques différentes : un rapport au temps et à l'espace qui n'est pas le même, un rôle et un pouvoir qui n'ont pas le même poids.

Pour autant, le défi de base pour chacun est identique : satisfaire ses besoins (besoins physiologiques, psychologiques, spirituels), tout en prenant en compte « l'état de finitude » des ressources nécessaires à la satisfaction de ces besoins. Certaines ressources sont en effet infinies et d'autres non. En tout état de cause, elles sont, à la base, « à tout le monde ».

Sauf à penser le monde en termes de rapport de forces où le plus fort prend ce dont il a besoin sans s'inquiéter ni de la survie du plus faible ni de la reproduction des ressources, il y a donc une nécessité, pour les humains, de s'organiser, c'est-à-dire de penser les

Les Pactes locaux répondent à un besoin à la fois très ancien et très actuel : c'est celui d'être en lien.

articulations entre les différentes nécessités et rationalités de chacun, entre les ressources et les contraintes. Ce défi planétaire,

on le retrouve à tous les niveaux de l'échelle géographique : le continent, le pays, la région, le « bassin de vie ».

Le Pacte local est ancré sur le territoire

On peut appeler « territoire » l'unité géographique à la fois bassin de vie et d'emploi, telle qu'essaient de le cerner les dispositifs de « Pays », de « Communauté de communes »... Comme on a pu le lire, on peut appeler ce territoire la « brique de base », l'acteur clé du développement de 21^e siècle; on y retrouvera la complexité dont nous avons parlé. Des acteurs aux rationalités différentes œuvrant, chacun à leur place, pour relever le défi de base.

Le Pacte répond à ce besoin essentiel de coopérer pour vivre ensemble : c'est un processus qui rassemble des personnes qui, sur un territoire donné, ont des intérêts, des enjeux en commun et qui, par là même, s'engagent à partager une vision solidaire, humaniste,

de la vie en société; et ce, notamment sur des thèmes comme l'insertion, l'environnement, le développement de l'emploi, la citoyenneté. Il n'est pas seulement un moyen de faire ensemble, une méthode, un outil. Il est un processus qui exprime des valeurs : la solidarité, et la convivialité⁴.

Ce qui fonde le Pacte local... et sa fonction d'intermédiation

Intermédiation que s'efforce d'abord d'exercer notre collectif lorsqu'il intervient sur un territoire donné, à la demande des acteurs locaux ou parce qu'il a repéré une action correspondant à ses critères et intéressante à promouvoir largement; car son rôle est de construire, faire connaître, mobiliser, apprécier, mettre en évidence et accompagner, à l'aide d'une grille de références à laquelle les acteurs de terrain et les cadres (financeurs, pouvoirs publics) peuvent s'adosser pour faire le point, développer, mettre en réseau, aider, financer, voire « modéliser ». Notre collectif sert donc d'intermédiaire entre les opérateurs eux-mêmes et avec les pouvoirs publics afin de faire avancer le développement du territoire.

Puis le Pacte en lui-même a une fonction d'intermédiation. En fait, il existe aujourd'hui de nombreux Pactes locaux qui ont des finalités et des modalités de fonctionnement différentes. Ils ont en commun ce que nous nommons les « fondamentaux » : ces éléments qui le constituent, et que l'on retrouve dans chacun des Pactes⁵, permettent l'expression concrète de valeurs telles que le fonctionnement démocratique, la solidarité, la convivialité.

Un Pacte local est tout d'abord « *une démarche visant à associer : a minima les personnes concernées et deux autres catégories d'acteurs du territoire dont les élus, les institutions, le secteur économique (particulièrement PME et PMI), le secteur associatif, des personnes ressources, des compétences complémentaires et de façon optimale, avec le plus grand nombre* »⁶.

Du point de vue qui est le notre aujourd'hui, le Pacte est donc un espace de travail qui permet, par la mise en œuvre de ses « fondamentaux », aux différents acteurs de s'exprimer et de s'articuler. C'est le point de départ de sa « fonction d'intermédiation ». Un des « fondamentaux » essentiels pour assurer la médiation est la présence du contrat : « *Un PL existe à partir du*

moment où il y a concertation et engagement contractualisé. Le contrat peut revêtir plusieurs formes et contenir plusieurs éléments. Il semble néanmoins que cette contractualisation doive porter sur les objectifs, la mise en œuvre et les modalités d'évaluation; on parle, par exemple, de "diagnostic constamment réapprécié" ».

La notion de contrat renvoie à celle d'engagement, mais aussi, au préalable, à celles de choix et de négociation. Le contrat est un espace de médiation en ceci que sa préparation est une période de travail qui permet à chacun de proposer ce qu'il souhaite apporter et retirer du Pacte, sur les conditions dans lesquelles il compte le faire. Le contrat garantit donc l'autonomie de chacun par rapport à l'autre. Comme le dit l'extrait, « le contrat peut revêtir différentes formes (statuts d'association, charte...) ».

Un contrat est un outil de médiation; il est aussi le résultat d'un travail. Nous avons pensé que, pour que ce travail puisse se faire, il est nécessaire qu'au sein du Pacte, il y ait la « *la présence de capacités à communiquer, à mettre en synergie des compétences, à mailler* ». Si cette capacité peut s'incarner de différentes manières là encore (capacité collective, individuelle...), elle est en général apportée par les initiateurs ou animateurs du Pacte.

Le contrat peut revêtir plusieurs formes et contenir plusieurs éléments.

Le contrat s'appuie sur un « fondamental » complémentaire : c'est « *l'identification claire des niveaux d'implication de chacun des acteurs* ». En effet, une des conditions de la réussite de la négociation puis de la coopération est, dans un mouvement double :

- 1) que chacun ait soigneusement clarifié pour soi la position de laquelle il ou elle parle (dépasser les postures « multi-casquettes »);
- 2) que chacun ait la connaissance de la position de l'autre.

Cet élément fondamental peut paraître simpliste et évident; nous savons pourtant à quel point il est compliqué à atteindre. Les expériences de Pacte local sur lesquelles nous avons travaillé nous apprennent que cette identification est possible pour deux raisons : la

première, c'est que les Pactes affichent un « *esprit de recherche-action* », ainsi qu'« *une remise en question, (à travers des actions significatives) des systèmes relationnels, du fonctionnement des institutions, du sens commun (culture locale...), du consensus...* ». Ainsi, c'est le côté expérimental du Pacte, la cassure qu'il provoque dans les consensus affichés qui permettent de « prendre le risque » de fonctionner autrement. Ceci s'appuie certainement sur un diagnostic partagé des impasses locales liées aux manières de fonctionner des systèmes relationnels en place. La prise de conscience collective dont nous avons parlé plus haut a donc une première fonction : celle de faire partager la nécessité de travailler autrement. Le deuxième élément qui rend possible l'identification des niveaux d'implication des acteurs est toujours la présence d'une capacité à « *prendre le risque de lancer la dynamique, prendre des initiatives, positiver les divergences pour qu'elles servent le bien commun, produire de l'estime mutuelle* »; capacité qui peut émaner d'une seule personne et se propager à l'ensemble du collectif.

La convivialité et une certaine forme d'intimité entre les acteurs favorisent les échanges nécessaires à l'élaboration d'une interconnaissance et la naissance de la confiance.

L'individuel et le collectif... qu'est-ce que produisent les Pactes ?

Un résultat de l'intermédiation est ce que nous avons appelé « *passer d'une prise de conscience individuelle à une prise de conscience collective* ». Nous constatons que, partout où il y a Pacte, il y a une capacité (là encore bien souvent apportée par les initiateurs) à donner du sens à l'action collective. Ce sens est donné à partir de la connaissance, de la compréhension et de l'expression des réalités, ambitions et contraintes de chacun des acteurs du Pacte, d'une vision « ressource » qui, à partir du partage de compétences, fasse apparaître les interactions possibles et, enfin, d'une capacité à démontrer l'efficacité des attitudes coopératives. Ces capacités s'exercent autant dans l'animation du collectif que dans le contact individuel, qui favorise une expression différenciée, s'apparentant dans certains cas à de l'accompagnement vers une autre manière de faire. La convivialité et une certaine for-

me d'intimité entre les acteurs favorisent les échanges nécessaires à l'élaboration d'une interconnaissance et la naissance de la confiance. On affirme ici la nécessité de la réussite affective interpersonnelle dans la mise en œuvre d'un processus de coopération territorial.

Ainsi, et pour être plus concret, certains Pactes ont permis la médiation par exemple entre des professionnels, des institutionnels, des bénévoles, et d'autres, entre des entreprises et des salariés, ou encore entre entreprises, élus et associations locales pour produire de l'emploi (sous forme de services aux entreprises).

Le Pacte produit, naturellement, et en dehors du processus, ce pourquoi il est destiné : création d'activités, de services, négociations collectives... Il produit également, conformément à l'enjeu qui le définit, « *plus de cohésion sociale, plus de solidarité, de participation démocratique et d'échanges entre les sphères économiques et sociales* ».

Nous pensons qu'il produit, en outre :

- « *plus de cohérence entre les acteurs, les actions et les échelons territoriaux* »;
- un système de production collective efficient;
- une évolution personnelle pour ses acteurs;
- une amélioration dans leurs relations aux autres;
- une redéfinition des manières de faire telle que le retour en arrière est impossible : un changement de paradigme sur l'action territoriale.

Ce que nous savons de ce que produit le Pacte au niveau individuel a deux sources : la première est notre propre expérience, la deuxième, des éléments recueillis lors d'enquêtes de terrain.

Le « bien-être avec l'autre dans le travail », apport maintes fois cité, se construit à partir de différents éléments :

- une reconnaissance et une valorisation des apports de chacun;
- une amélioration de la capacité à répondre aux besoins;
- l'acquisition d'une vision plus globale de l'action en question sur son territoire.

Faire Pacte, une vision optimiste

Ainsi, mettre en place un Pacte local requiert une confiance en soi et en l'autre sur sa capacité à être efficace, et à la hauteur des exigences du Pacte : contractualiser, évaluer, chercher, échanger, agir... sur toute la durée du Pacte⁷. Faire Pacte, c'est peut-être, simplement, se déclarer capables, collectivement, de s'organiser pour trouver des réponses aux besoins que l'on rencontre. C'est, ensuite, s'engager dans l'action. Les éléments d'un Pacte ne sont pas à proprement parler innovants ou complexes; mais ils sont « fondamentaux », nécessaires à la réussite de l'action. Ils permettent l'établissement d'une communication sereine entre les personnes, laquelle rend possible le travail.

Nous pensons, finalement, que les Pactes locaux qui existent aujourd'hui préfigurent un modèle de travail collectif pour la société actuelle et future. Un modèle exigeant, certes, mais aussi une réponse aux défis que nous apporte le monde complexe dans lequel nous vivons.

Un exemple de Pacte local : le dialogue social territorial en Poitou-Charentes

Cette action est particulièrement intéressante pour illustrer ce qu'on entend par Pacte local. En effet, à partir d'une opportunité, d'un « déclic initial », on est passé ici d'une gestion des ressources humaines traditionnellement verticale, tant à l'interne dans les entreprises qu'au niveau de la gestion de la précarité par les dispositifs publics, à un espace de gestion partenariale des ressources humaines à l'échelle du bassin d'emplois.

À l'origine de cette initiative, un « déclic initial » constitué à la fois :

- par le constat fait par les syndicats CFDT et CGC locaux qu'en France, une multitude d'acteurs interviennent sur un même territoire pour la gestion de l'emploi et de l'exclusion, mais sans articulation entre eux;
- par la nécessité pour la plus grande entreprise locale, le carrossier Heuliez, d'embaucher rapidement mais temporairement 1 400 personnes pour répondre à une commande importante reçue de Citroën :

conscient qu'il fallait, dès l'embauche, penser au reclassement de ces personnes après que la commande eut été honorée, Heuliez a accepté de jouer le jeu d'une gestion collective du problème.

Le cadre institutionnel de départ a été le comité de bassin d'emploi qui préexistait. À partir de celui-ci, les deux syndicats initiateurs et un groupe d'entreprises ont créé un centre d'orientation comme si le bassin d'emplois constituait globalement une grande entreprise dont les habitants étaient les salariés effectifs ou potentiels. Cette approche correspond à l'intuition que le territoire est un acteur social majeur en devenir et qu'il doit se doter d'outils opérationnels de gestion, notamment de ressources humaines.

La difficulté, c'est le temps nécessaire pour que le partenariat puisse se mettre réellement en place dans la durée; un an pour que les partenaires commencent à parler le même langage, du temps aussi pour « inventer » les termes de ce partenariat.

Le territoire est un acteur social majeur en devenir.

La première étape en a été une de diagnostic et de construction de compréhension mutuelle. Elle a été menée avec les deux syndicats, treize entreprises représentant 3 000 salariés, l'ANPE et un cabinet extérieur. Cette étape de diagnostic a visé à apprécier de façon détaillée la ressource humaine du bassin d'emplois en analysant les compétences détenues aussi bien par les salariés que par les chômeurs. Elle a permis de renforcer les liens entre la ressource humaine et les besoins par des actions d'information, d'orientation et de formation.

En même temps se mettait en place une cellule de reclassement. Dans cette démarche, tous les acteurs ont trouvé leur avantage : les syndicats en devenant un acteur local écouté; les entreprises en développant des services communs permettant de répondre à leurs besoins alors qu'ils étaient incapables d'y répondre de façon isolée; l'État, car au lieu d'apporter des réponses comme il le fait traditionnellement, était en situation d'élaborer les questions elles-mêmes avec les autres partenaires; le Conseil régional, qui se voyait une nouvelle fonction; les branches professionnelles elles-mêmes, qui, pour une fois, arrivaient aussi à toucher

le public des petites et moyennes entreprises. Dès l'origine, cette approche s'est voulue ouverte sur l'extérieur et s'est inscrite dans un projet européen...

Le but pratique était de permettre à chaque personne de la région – salariée, précaire ou exclue – d'établir son propre portefeuille de compétences et de le valoriser. En parallèle, un travail a été mené avec les offrants d'emplois pour les inciter à mieux décrire les compétences réellement requises que par le simple énoncé du métier.

En conclusion, on peut constater plusieurs impacts caractéristiques de cette initiative sur le territoire :

- Elle s'enracine dans une culture collective préalable et, en même temps, transforme cette culture.
- Les relations sociales peuvent être violentes, par exemple entre entreprises et salariés, mais quand il s'agit de la survie du territoire, tous sont capables de se mettre d'accord sur une plate-forme minimum.
- En même temps, ce type de démarche change les formes de relations entre les personnes et les institutions. Il n'est pas facile de mesurer ces changements, mais ils se manifestent néanmoins par des changements de pratiques. Par exemple, dans les petites entreprises locales, il n'y a plus de licenciement sans plan de reconversion. Et, critère d'évolution culturelle, quand dans cet espace partenarial les personnes changent, les nouvelles entrent dans le jeu et en respectent les règles,
- Même si les conditions d'émergence de ce mode de gestion de l'emploi au niveau local ont été particulières, une fois qu'un modèle de pratique entre les acteurs a été établi, il peut inspirer d'autres contextes : aujourd'hui, dans le Bassin de Thouars, 60 entreprises travaillent ensemble dans le même esprit; et, au niveau régional de Poitou Charentes, la démarche a fait des petits en créant un modèle de référence (création par exemple de 200 groupements d'employeurs ruraux employant 500 salariés).
- Ce dispositif de gestion territoriale des ressources humaines permet aussi de faire s'exprimer de nouvelles attitudes à l'égard du travail (par ex. : volonté des jeunes de gérer eux-mêmes leur parcours professionnel avec plus de souplesse).

- Grâce à la richesse des échanges avec d'autres projets européens et à l'ouverture que cela a généré, le Conseil régional a créé, dans le du contrat de plan État-Région une nouvelle structure, le CISTE, gérée paritairement par l'ensemble des syndicats des organisations patronales et par le monde associatif pour analyser les situations des ressources humaines sur le territoire, travailler à la transférabilité des expériences locales, impulser de nouvelles initiatives, offrir des boîtes à outil de l'innovation sociale en s'appuyant sur le travail des chercheurs et des administrations.

Une fois qu'un modèle de pratique entre les acteurs a été établi, il peut inspirer d'autres contextes.

On peut aussi tirer de cette expérience plusieurs enseignements :

- parce qu'il a vu l'intérêt de cette démarche, le sous-préfet s'est engagé personnellement;
- dans les institutions publiques, tous les agents ont besoin d'être valorisés, sont en recherche de sens : si on les invite à partager un projet collectif, ils ne se comportent plus en financeurs au sens strict mais en partenaires;
- il est nécessaire d'organiser la visibilité de la démarche sous forme, par exemple, d'un événement public permettant à chacun de valoriser sa contribution;
- les élus locaux ont joué le jeu à Bressuire en raison des liens personnels existant entre tous les initiateurs;
- le dialogue créé sur un sujet suscite un espace partenarial qui permet de traiter de manière nouvelle d'autres sujets (par ex. ici les 35 heures);
- finalement, ce qui s'invente ici, avec la combinaison de l'échelle locale, régionale et européenne, correspond bien à l'idée de développement progressif des outils opérationnels de territoires constitués en acteur social émergent.

Cette expérience de Poitou Charentes contribue à créer un espace de formation à la coopération qui fait pacte, au sens propre du terme. ■

Notes et références

¹ Pascal Mullard est co-gérant d'Espace Développement qui est un cabinet coopératif d'accompagnement au changement basé à Dijon. Il est intervenant en organisation et membre du Collectif national des Pactes locaux.

² Marie-France Dubois est sociologue de formation, membre du collectif national des Pactes locaux, chargée de mission Formation/Emploi, développement de projets territoriaux pour différents organismes publics et privés.

³ D. Gontier, membre du Comité de pilotage national, journée de lancement du 10 janvier 2001.

⁴ C'est aussi pour cela qu'il est naturellement ouvert sur cette complexité du monde dont nous avons parlé : parce qu'on ne peut penser la complexité sans reconnaître la valeur de l'autre.

⁵ Des réunions de travail – ouvertes et régulières – permettent d'avancer dans la connaissance de ces fondamentaux.

⁶ Tous les passages en italiques sont extraits d'un document de travail : « Ce qui fait Pacte ».

⁷ Un Pacte a une durée, pour ce qu'on en pense aujourd'hui, plutôt longue et pas forcément définie au départ.

Aux sources de la déontologie québécoise : l'organisation entre l'éthique et le droit

Marc-André Morency et Jeanne Simard ¹
Université du Québec à Chicoutimi

Le concept de déontologie embrasse un vaste domaine de pratique et de réflexion. On peut repérer, sur le site Internet des Publications du Québec ², 62 codes et règlements de déontologie en vigueur, en 2003 dans cette seule province. Ces documents régissent les activités des professions libérales traditionnelles : avocats, médecins, comptables agréés, mais aussi celles des administrateurs agréés, des huissiers de justice, des policiers, des juges municipaux, des représentants en assurances de dommage ou celles des représentants en valeurs mobilières, entre autres.

Ce repérage effectué sur le site gouvernemental québécois ne met en évidence que la liste des déontologies publiées par l'État, c'est-à-dire celles qui sont portées de manière exhaustive et impérative à la connaissance du public par la voie de la Gazette officielle du Québec. On n'y trouve donc pas l'ensemble des déontologies produites par des associations, institutions, syndicats, entreprises, fédérations sportives, etc. Pourtant, ces déontologies sont bien présentes dans nos vies. Elles constituent un phénomène de plus en plus répandu qui appelle très souvent à la responsabilisation individuelle comme mécanisme indispensable de protection de l'organisation, du public, du client, du consommateur. On entend ainsi prévenir les conflits d'intérêt, protéger la confidentialité des renseignements fournis, proscrire les honoraires excessifs, prescrire aux parties les voies et les moyens du traitement des plaintes, etc.

La déontologie a longtemps été considérée comme « l'ensemble des devoirs inhérents à l'exercice d'une activité professionnelle libérale et le plus souvent définis par un ordre professionnel » ³; mais au cours des

années, cette conception quelque peu restrictive a évolué, et certains devoirs traditionnellement reconnus aux professions libérales se sont étendus à d'autres prestataires de services soucieux, entre autres choses, de se donner plus de prestige et de le préserver. Jean-Louis Bergel, comme d'autres analystes, remarque que « ce processus s'est étendu jusqu'aux activités les plus spéculatives et matérialistes » ⁴. De plus, les journaux, les revues traitent régulièrement de débats relatifs à la configuration que doit prendre la déontologie dans le domaine financier. Ce qui fait dire que ce n'est plus seulement de la déontologie régissant les prestations de professionnels, mais des règles concernant les pratiques et activités d'une grande variété d'organisations de nature économique ⁵. À cette lumière, la déontologie se définit de plus en plus comme l'ensemble des

Ce n'est plus seulement de la déontologie régissant les prestations de professionnels, mais des règles concernant les pratiques et activités d'une grande variété d'organisations de nature économique

règles visant à réguler la conduite des membres d'un groupe donné et ce, dans leur participation à une activité économique ou sociale ⁶. On peut ainsi mieux interpréter l'insertion

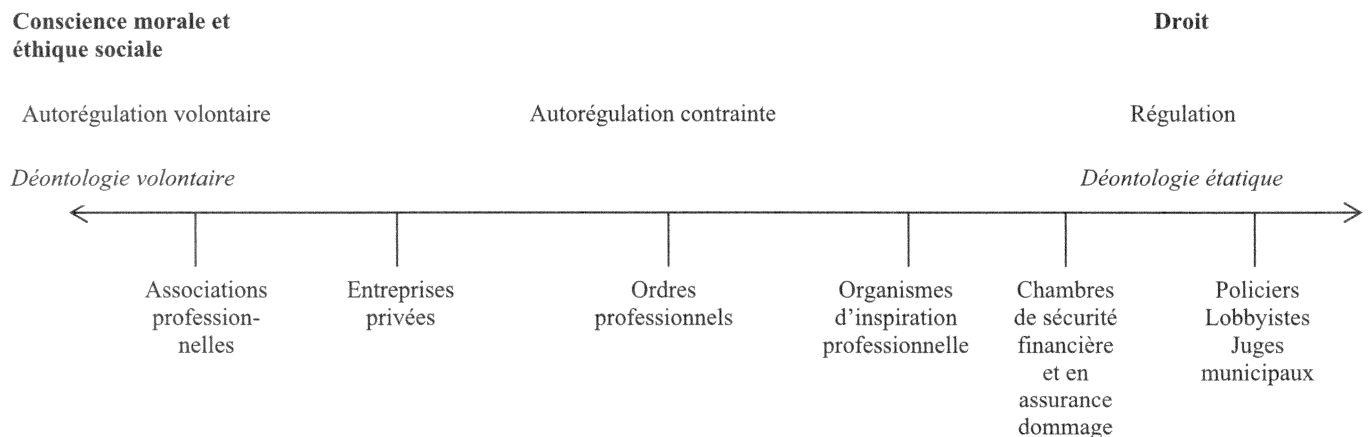
au sein de codes de déontologie d'articles liant formellement l'activité professionnelle à des finalités affectant l'ensemble du corps social. La notion d'intervention s'est en outre largement généralisée aux pratiques professionnelles, ouvrant de ce fait les déontologies à leur frontière avec l'éthique.

Face à une telle diversité d'objets et de définitions, il devient difficile pour un étudiant, un chercheur ou un gestionnaire de bien cerner l'ampleur du domaine à traiter. Nous identifions trois origines sociales de la déontologie au sein des différents ordres sociaux normatifs québécois. D'un côté du spectre se trouvent les déontologies que nous qualifierons de volontaires, car elles sont adoptées du propre chef d'un groupe ou d'une association désirant donner à ses membres des

règles de pratique ou d'encadrement. Et à l'opposé, on observe les déontologies imposées par un gouvernement dans un cadre déterminé par la fonction de régulation de l'État. Le phénomène déontologique se situe donc dans les limites déterminées par ces deux pôles dans un continuum sans frontières précises : entre l'éthique et le droit (figure 1). On doit comprendre cet espace hétérogène comme un lieu de passage

de normes et de valeurs ou de résistance entre des systèmes normatifs⁷. Le propos de cet article consiste à dessiner quelques aspects de l'internormativité à l'œuvre au Québec. Que pouvons-nous observer dans la conjoncture actuelle qui puisse ou doive intéresser les gestionnaires, les intervenants, les organisations de nature diverse, dans le contexte global qui émerge sous nos yeux ?

Figure 1 – Le continuum des sources de déontologie



La déontologie émanant volontairement de groupes, d'associations professionnelles, d'organisations diverses, d'entreprises

Les associations professionnelles

La plupart des associations professionnelles ou interprofessionnelles n'ont pas été créées à l'initiative des pouvoirs publics et ne rassemblent pas nécessairement la totalité des professionnels du secteur considéré. La majorité des professionnels se regroupent de façon volontaire. Ainsi, l'Association des conseillers en environnement du Québec (ACEQ) a été fondée en 1985 dans le but de représenter les conseillers en environnement du Québec, de pratique privée, afin que ces derniers exercent leur profession dans le souci de la pérennité du milieu de vie, dans le plus grand intérêt de la société et en protégeant la santé et la sécurité du public. De façon générale, ces associations s'autofinancent à partir des cotisations des membres. Les membres de ces groupements volontaires peuvent de leur propre chef définir une déontologie ou des règles d'encadrement qu'ils entendent respecter. En fait, rien ne y les oblige, sauf la nature même du lien

social qui a toujours une figure normative, qu'elle soit écrite ou non. Ce lien social s'exprime par des représentations communes et se traduisent en valeurs, normes ou institutions; il opère par contrainte sociale seulement, par le jeu des honneurs et de l'appartenance au groupe. La culture professionnelle, qui a une fonction intégratrice, repose alors sur une convention tacite indiscutable et n'a pas besoin, en période normale, d'être explicitée. En effet, dans certaines professions, les règles de déontologie procèdent davantage de simples usages, de coutumes ou de règles touchant l'honneur. Le savoir-être professionnel et la sagesse personnelle doivent en principe résulter de la transmission par les pairs des éléments de la culture propre au groupe.

Par contre, plusieurs associations professionnelles passent à une étape supplémentaire de structuration et formulent par écrit les règles d'origine coutumière, obéissant ainsi à une volonté identitaire. On y énonce l'ethos d'une profession, c'est-à-dire les valeurs, les règles et les attitudes qui forment l'idéal de pratique d'un bon professionnel, la forme que doit respecter une activité économique. La rédaction de la déontolo-

gie permet de lever les contraintes observées dans la socialisation des membres. En effet, il n'est pas toujours facile de transmettre les valeurs professionnelles en raison de la taille et de la dispersion du groupe, de la diversité de ses racines régionales. L'écrit permet de réduire les phénomènes de laxisme reposant sur des liens personnalisés ou encore de minimiser les conflits d'interprétation. Une régulation se dessine, du chef même de l'autorité reconnue dans le groupe. Mais on constate aussi des transferts culturels, des emprunts de normes faits à un autre groupe professionnel. On peut amorcer une transition visant à recevoir une reconnaissance extérieure, celle de la société et même celle de l'État éventuellement, c'est-à-dire l'intégration formelle au régime des ordres professionnels sous l'empire du Code des professions.

Les règles que l'on retrouve dans la déontologie volontaire sont analogues à des règles de morale et n'ont pas de caractère coercitif. En d'autres termes, le non-respect de cette déontologie, qu'elle soit orale ou écrite, ne peut pas faire l'objet de mesures disciplinaires (amende, suspension), si ce n'est par exclusion d'un membre du groupe d'appartenance. Or, comme l'adhésion à de tels groupements n'est pas requise pour exercer la profession et que le public demeure peu informé du contenu normatif de ces groupements d'affinité, il peut s'avérer facile d'échapper à l'application de leurs règles déontologiques.

Les entreprises de droit privé

Au Québec, aucune législation n'oblige les entreprises de droit privé à adopter un code de déontologie pour régir le comportement de leurs administrateurs et dirigeants. On retrouve tout au plus quelques obligations de base prévues dans la *Loi sur les compagnies* ou dans le *Code civil du Québec* quant à l'importance de la prudence, de la diligence, de l'honnêteté, de la loyauté de l'administrateur vis-à-vis la personne morale dont il gère les intérêts. À ce jour, seules les sociétés d'État se sont vu imposer de plus strictes exigences déontologiques.

Par contre, certaines entreprises adoptent volontairement un code de déontologie qu'elles incluent, la plupart du temps, dans leur règlement de régie interne. On y définit les règles relatives au cumul des fonctions par les dirigeants, aux conflits d'intérêt, à la divulgation d'informations, etc. Toutefois, nous dit le professeur Paul Martel : « J'ai remarqué que dans cer-

taines entreprises, on se donne des règles, mais davantage pour protéger les administrateurs que des tiers. On établit une série de règles et si on les a toutes respectées, on peut plus rien nous reprocher »⁸.

Les récents scandales financiers ont fait apparaître l'importance de la question de la régie d'entreprise. L'État doit-il intervenir dans les pratiques d'affaires et obliger les entreprises à se doter d'un code de déontologie à l'intention de leurs administrateurs et dirigeants ? La réponse à cette question est loin de faire l'unanimité. Le président du Mouvement Desjardins, M. Alban D'Amours, a fait récemment une intéressante intervention qui aide à mieux cerner le rôle assigné à la morale des marchands : « Il est plus que temps que les dirigeants d'entreprise fassent le ménage dans leurs pratiques s'ils ne veulent pas que d'autres viennent le faire à leur place. Nous expérimentons actuellement *une certaine "crise morale" du capitalisme*. Ces dernières années, des attentes de rendement démesurées et insoutenables à long terme, mues par un désir d'enrichissement rapide, ont mené aux pires excès et même à des comportements à la fois illégaux et immoraux de la part de dirigeants d'entreprise. Inscrite dans les gènes mêmes du fonctionnement des marchés, cette crise risque fort d'inciter les gouvernements et d'autres institutions réglementaires à alourdir encore plus leurs mesures de contrôle sur les pratiques d'affaires. [...] *Nous avons tout intérêt à être "proactifs", à faire chacun le ménage là où il s'impose.* [...] Il nous faut éviter de subir le retour du balancier »⁹. (Nous soulignons en italiques.)

Les codes de déontologie des entreprises portent souvent à tort le titre de « codes d'éthique ». L'éthique ne pouvant être codifiée, ces codes sont en réalité des codes de déontologie visant le contrôle des comportements des intervenants¹⁰.

La déontologie adoptée par des ordres et des associations de professionnels reconnus par l'État

L'État peut accorder sa reconnaissance aux institutions à caractère déontologique. Au Québec, présentement, l'observation permet de distinguer facilement quatre cas de figure.

Les ordres professionnels

Au cours des trente dernières années, certains groupes professionnels ont été reconnus officiellement par le gouvernement du Québec comme des organismes ayant une véritable mission de service public. Ils ont pour fonction de régir la profession et d'assurer la protection du public. Pour ce faire, l'État accorde à des ordres professionnels le pouvoir de taxer, d'imposer des pénalités, de faire des règlements ayant force de loi. Ces ordres constituent des juridictions disciplinaires assimilables à des tribunaux. Cette reconnaissance, en contrepartie, se paie de la perte de quelques libertés. Ces ordres, s'ils demeurent des organismes d'autorégulation de leur profession, se trouvent encadrés dans un régime uniforme, sous la surveillance et le contrôle d'un organisme paragouvernemental unique, l'Office des professions. Cet office a pour mission de s'assurer que les ordres s'acquittent de leur mission de façon adéquate. Il a, notamment, le pouvoir d'avaliser ou pas le projet de code de déontologie soumis par un ordre professionnel. Ces codes de déontologie sont toujours divisés en trois rubriques : les devoirs du professionnel vis-à-vis du public, de ses clients et de la profession. D'autre part, certains des devoirs communs à l'ensemble de tous les professionnels se trouvent énoncés dans le Code des professions qui est une loi adoptée par l'Assemblée nationale.

Plusieurs auteurs se montent inquiets de la place de plus en plus importante qu'occupe l'État dans la gestion des professionnels au Québec. Georges Legault l'exprime ainsi : « Même si le Code des professions constitue la loi cadre qui permet la délégation du pouvoir de réglementer des ordres, il en fixe tout de même la portée et les thématiques. De plus, le rôle que l'Office des professions joue pour assurer l'uniformité des règlements et des codes de déontologie par un contrôle pointilleux de tous les règlements déposés limite le pouvoir d'autorégulation. Il n'est pas étonnant que plusieurs professionnels vivent une contradiction entre la "protection du public" et l'autorégulation »¹¹.

Le principe d'autorégulation des professions pourrait de fait se perdre au prix de la reconnaissance étatique. Mais il faut aussi observer à cet égard qu'on ne croit plus qu'il suffit de se reposer sur la seule transmission des valeurs d'une génération de professionnels à une autre. On craint un laxisme des professionnels à s'au-

todiscipliner et la menace que certaines pratiques font peser sur l'intérêt public. Les documents déontologiques sont conçus dans un net souci de renforcement disciplinaire. Ces codes sont de plus en plus détaillés et il n'est pas rare de constater au-delà de 80 articles dans un code de déontologie. Il y a, de ce fait, danger de refermer la déontologie sur elle-même plutôt que l'ouvrir, comme il se doit, sur l'horizon des finalités et de l'éthique. Nous y reviendrons plus loin.

Plusieurs auteurs se montent inquiets de la place de plus en plus importante qu'occupe l'État dans la gestion des professionnels au Québec.

Le type de déontologie que l'on retrouve dans les 45 ordres professionnels, même si elle ne fait pas partie du droit étatique, n'échappe donc pas à l'influence et aux principes du droit positif. En matière de contrat d'emploi, par exemple, l'employeur d'un professionnel doit faire en sorte que le salarié soit en mesure de respecter son code de déontologie. Le *Code civil du Québec* reconnaît à l'article 1434 que les usages font partie du contrat d'emploi au même titre que ce que les parties ont expressément exprimé dans leur entente¹².

Un professionnel salarié emporte donc avec lui un bagage qu'il pose aux pieds de tous ceux qui l'emploient, source potentielle de conflits normatifs et éthiques à poser et à résoudre. En effet, il peut survenir des cas où le professionnel devra choisir entre les valeurs de l'entreprise et celles véhiculées dans son code de déontologie. On peut citer le cas des ingénieurs-forestiers dénonçant les pratiques de leur employeur ou de leur Ordre dans le film *L'erreur boréale*. Mentionnons également le cas de médecins dénonçant, dans une lettre publiée dans le *Devoir* du 28 avril 2003, l'usage voulant que les représentants pharmaceutiques distribuent des échantillons et des cadeaux de toutes sortes aux médecins ainsi que dans les hôpitaux, universités et cliniques, qu'ils payent des repas, des sorties, des congrès et rémunèrent certains praticiens pour des conférences promotionnelles devant leurs pairs¹³.

Les organismes d'inspiration professionnelle

De nombreux organismes ont été créés dans le but de surveiller et d'orienter l'activité de praticiens mem-

bres. La philosophie et le fonctionnement de ces organismes ont été largement modelés sur ceux des ordres professionnels. Prenons, à titre d'exemple, l'Association des courtiers et agents immobiliers du Québec (ACAIQ) créée en 1994, lors de la mise en vigueur de la *Loi sur le courtage immobilier* (L.R.Q. c. C-73.1). Cette association, qui regroupe plus de 10 500 courtiers et agents immobiliers, s'est vu confier par l'État la responsabilité d'appliquer la loi et la réglementation sur le courtage immobilier et à protéger ainsi le public par l'encadrement des activités professionnelles de ses membres. Pour ce faire, l'Association a dû adopter un règlement de déontologie, comme le font les différents ordres professionnels au Québec.

Avec l'adoption de la *Loi sur la distribution de produits et services financiers* (L.R.Q., c. D-9.2), l'État a prévu la création de deux organismes d'autoréglementation visant à assurer la protection du public : la Chambre de la sécurité financière et la Chambre de l'assurance dommage. Ces chambres sont placées sous la supervision de l'Agence nationale d'encadrement du secteur financier, le nouveau régulateur financier québécois.

L'article 233 de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* oblige les institutions de santé et de services sociaux à se doter de codes d'éthique.

Chaque chambre est composée de onze membres qui ne font pas nécessairement partie du secteur professionnel à réguler. En effet, contrairement à un ordre professionnel qui n'implique que le groupe de professionnels concernés, les nouvelles chambres de régulation permettent une représentation d'autres groupes socioprofessionnels afin de mieux prendre en considération les divers intérêts en cause qui sont souvent interreliés. À titre d'exemple, la Chambre de l'assurance de dommage est formée de deux représentants du public, de deux experts en sinistre, de cinq courtiers en assurance de dommage et de deux agents d'assurance. Or, lorsque le *Règlement sur la déontologie des experts en sinistre* (D-9.2, r.1.02) a été élaboré par les membres de la Chambre, les principaux intéressés (les experts en sinistre) étaient en minorité. À notre avis, c'est un procédé intermédiaire entre une véritable autorégulation des professions et une réglementation étatique.

Les codes de ces organismes reconnaissent quatre valeurs fondamentales : le leadership, l'intégrité, le professionnalisme et la transparence. Tout écart de conduite du professionnel membre de ces chambres peut faire l'objet d'une enquête par un syndic ou un cosyndic et l'amener à répondre de ses actes devant un comité de discipline. Ces deux chambres agissent donc comme des ordres professionnels et, à l'occasion, entrent en conflit avec certains d'entre eux. À titre d'exemple, un planificateur financier doit faire partie de la Chambre de la sécurité financière, même si l'Ordre des administrateurs agréés lui impose déjà une déontologie stricte à cet égard. Une telle situation pourrait occasionner des problèmes d'interprétation.

Les organismes privés d'autoréglementation

En certaines occasions, le législateur a octroyé à un organisme privé d'autoréglementation le pouvoir d'adopter des règlements. Cet organisme devient en quelque sorte le délégué d'un pouvoir habituellement réservé au gouvernement, aux fins d'encadrer la pratique professionnelle. Ainsi, la Bourse de Montréal s'est vu déléguer par la Commission des valeurs mobilières le pouvoir d'encadrer le comportement des participants à son marché. Ses règles d'encadrement doivent toutefois être approuvées par la Commission des valeurs mobilières.

Les organismes parapublics

L'article 233 de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* oblige les institutions de santé et de services sociaux à se doter de codes d'éthique. Or, il s'avère qu'une grande partie de ces « codes d'éthique » vise à contrôler les comportements des intervenants, s'inscrivant ainsi dans une perspective déontologique de discipline du travail. Quelques-unes, cependant, ont abordé le travail éthique et participatif que la déontologie implique, à sa limite. En quelque sorte, le code s'insère dans un cadre d'éthique. Citons Bégin : « Ainsi envisagé, le code d'éthique prend un sens tout autre que celui d'auxiliaire de la loi. Loin d'être un exemple de substitution du droit à la morale, il fait voir comment le droit peut donner la première impulsion à une responsabilisation morale des milieux de travail et participer par là à une réappropriation, par ces mêmes milieux, d'un sens partagé »¹⁴.

La déontologie élaborée, adoptée et administrée par l'État

À l'autre extrémité du spectre déontologique se trouve l'activité normative et régulatrice de l'État. Certaines situations obligent l'État à passer outre le volontariat d'origine sociale, à adopter et imposer la déontologie d'un groupe particulier avec ou sans sa participation. Il lui apparaît que l'intérêt du public ne permet pas de s'en tenir à la simple autodiscipline.

Le 13 juin 2002, l'Assemblée nationale du Québec adoptait la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbysme*.

Ainsi, l'article 127 de la *Loi sur la police* (L.R.Q. c. P-13) autorise le gouvernement du Québec à adopter par règlement un code de déontologie des policiers et à déterminer les devoirs et normes de conduite de ses officiers de justice dans leurs rapports avec le public. Les codes de déontologie des juges municipaux, des régisseurs de la Régie du logement, des commissaires et des assesseurs de la Commission des lésions professionnelles ont également été adoptés sous forme de règlements par le ministre responsable.

Le 13 juin 2002, l'Assemblée nationale du Québec adoptait la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbysme*. Cette loi vise à reconnaître la légitimité du lobbysme dans le processus décisionnel des administrations publiques contemporaines, mais aussi à assurer la transparence et le sain exercice de leurs activités. La loi prévoit qu'un code de déontologie doit être adopté par le Commissaire au lobbysme après consultation des intéressés (lobbyistes, citoyens, ordres professionnels, titulaires de charges publiques, etc.) et étude du projet de règlement en commission parlementaire. C'est donc une démarche à caractère singulier et original qu'a choisie le législateur pour définir le cadre déontologique dans lequel doivent se réaliser les activités qui s'exercent auprès des titulaires de charges publiques. Par ailleurs, selon le Commissaire au lobbysme, M. André Côté, le projet de code n'a pas été conçu seulement comme un instrument visant à engager des poursuites à l'endroit des contrevenants. Mais, selon le Barreau, le code de déontologie des lobbyistes offre un exemple de dérapage dans cet aspect de la régulation, en introduisant

directement dans le code le moyen répressif de la sanction pénale, une mesure plutôt typique des sanctions du Code criminel ¹⁵.

Quand la déontologie s'ouvre à l'éthique professionnelle

Bien des observateurs ont reconnu la nécessité d'éviter que le droit et la déontologie ne deviennent trop réducteurs et freinent la prise de conscience des dimensions sociales en cause. En effet, si l'on prescrit de façon trop précise ce que les professionnels doivent faire ou ne pas faire dans certaines situations, au risque même de sanctions pénales, on affecte négativement leur capacité à s'identifier à un idéal moral ou à innover en matière d'éthique et de bonne pratique. Les gestionnaires n'auraient plus alors à réfléchir sur le sens des valeurs professionnelles, sur ce que veut dire dans une société comme la nôtre d'être un gestionnaire compétent sur le plan des moyens et responsable sur le plan des finalités de son action.

Le juge Antoine Garapon se pose une question semblable quand il se demande si les codes de déontologie des professionnels servent désormais de repaires plutôt que de repères ¹⁶. La déontologie qui se réduit à la simple revendication d'un code devient un repaire corporatiste susceptible de rompre avec sa première obligation, soit celle de protéger le public. *A contrario*, dans le film *L'erreur boréale*, on peut voir et entendre des ingénieurs forestiers contester leur ordre professionnel pour n'avoir pas dénoncé les pratiques de gestion du domaine forestier québécois engendrées dans le contexte de la loi 136 modifiant le régime forestier. Ces réflexions critiques sur la déontologie modifient la conception de ce qu'est un professionnel.

En effet, la mondialisation des marchés, l'émergence des nouvelles technologies et les restructurations corporatives, par exemple, amènent l'organisation et le professionnel à confronter des réalités qui ne sont pas toujours régies par le droit ou la déontologie et qui demandent des ajustements constants de leur comportement et de leur pratique. Par conséquent, la responsabilité des organisations et de leurs dirigeants ne peut plus se limiter au simple respect des règles d'équité ou d'honnêteté couvertes par des « codes ». Les professionnels sont appelés à faire preuve d'une intégrité et d'une droiture à la hauteur des attentes des citoyens de ce monde en émergence et, à la limite, à dénoncer

la déontologie de leur ordre ou association professionnelle. Mais au-delà de la simple intégrité, de la compétence opérationnelle, ils devront adopter des mesures qui touchent directement la vie des collectivités et ce, en considérant un horizon plus ou moins lointain, comme le rappelle Hans Jonas¹⁷. Dans cette perspective, la gouvernance d'entreprise se présente désormais comme un mode complexe de participation à la société civile, où l'économie se trouve nettement située dans l'ensemble de la vie sociale. Le professionnel se redécouvre comme un agent parmi d'autres avec lesquels il doit assumer la responsabilité de l'avenir collectif.

Plusieurs ordres professionnels ont, de fait, pris conscience des limites de la déontologie et ont fait directement référence à la prise en compte du contexte et à la réflexion éthique dans la vie du professionnel. Dans le *Code de déontologie des administrateurs agréés* (C-26, r.10.01) récemment modifié, on trouve maintenant la disposition suivante : « 5. Dans l'exercice de sa profession, l'administrateur agréé doit tenir compte de l'ensemble des conséquences prévisibles que peuvent avoir ses recherches, travaux ou interventions sur la société ».

L'administrateur agréé doit désormais se demander si ses interventions engendrent des impacts dans son milieu plus ou moins immédiat, c'est-à-dire à l'égard des parties prenantes. Il ne lui suffit plus de s'interroger sur leur conformité à une démarche préétablie comme le veut l'approche américaine du *process*, c'est-à-dire une simple conformité à une procédure ou à un ensemble déjà déterminé de règles. La déontologie des travailleurs sociaux et celle des agronomes ont également incorporé une mesure analogue d'ouverture à l'éthique par des articles similaires à l'article 5 du *Code de déontologie des administrateurs agréés*.

Les profonds changements qui définissent la modernité ont fait surgir de nouveaux types de professionnels à la recherche de leur identité et de la spécificité de leur contribution à la vie de la collectivité. La déontologie a représenté une des voies utilisées pour repérer, parfois de façon assujettie au droit, l'horizon de la pratique, les conduites prohibées, les conduites favorisées, tout cela dans le cadre d'une volonté disciplinaire qui tend à privilégier l'intégration culturelle et l'homogénéité des services rendus. L'observation montre que la déontologie peut évoluer, qu'elle peut reconnaître le penchant corporatiste susceptible d'en

faire un repaire et voir davantage le professionnel comme un sujet pensant et responsable, comme un participant de la vie sociale à la recherche de solutions complexes aux problèmes collectifs, bref comme un sujet devant s'ouvrir à l'éthique. En dernier ressort, comme le soulignent différents auteurs, la déontologie peut susciter une élévation du niveau de conscience, si elle ne succombe pas aux approches procédurales, à la discipline du travail qu'impose l'ordre juridique étatique. ■

Notes et références

- ¹ Marc-André Morency est professeur de sociologie au Département des sciences humaines à l'Université du Québec à Chicoutimi; Jeanne Simard est avocate et professeure de droit au Département des sciences économiques et administratives, à l'Université du Québec à Chicoutimi; les auteurs tiennent à remercier M. Roger de la Sablonnière pour l'aide apportée en matière documentaire.
- ² <http://doc.gouv.qc.ca/home.php>
- ³ Vocabulaire Cornu cité dans Decoopman, Nicole (1989). « Droit et déontologie : contribution à l'étude des modes de régulation », dans Danièle Lochak (dir.), *Les usages sociaux du droit*, Paris, CURAPP-PUF, p. 86-87.
- ⁴ Bergel, Jean-Louis (1997). « Du concept de déontologie à sa consécration juridique », dans *Droit et déontologies professionnelles*, Aix-en-Provence, Librairie de l'Université, p. 12.
- ⁵ Decoopman, Nicole (1989), *op. cit.*, p. 86.
- ⁶ Villemure, René (2000). « Qu'est-ce que l'éthique ? L'utilisation du mot à toutes les sauces sème la confusion », *Le Soleil*, 3 décembre.
- ⁷ Rocher, Guy (1996). « Pour une sociologie des ordres juridiques », dans *Études de sociologie du droit et de l'éthique*, Éditions Thémis, Montréal. p. 123-150.
- ⁸ Bouchard, Jean-Maurice (2003). « Les administrateurs sont laissés à eux-mêmes », *Magazine Finance*, vol. 5, n° 3, p. 24.
- ⁹ Desrosiers, Éric (2002). « Le président de Desjardins appelle à l'autodiscipline en affaires », *Le Devoir*, 17 octobre, p. B1.
- ¹⁰ Simard, Jeanne et Marc-André Morency (2002). « Droit, déontologie et éthique : distinctions et applications en gestion », *Organisations et territoires*, vol. 11, n° 2, p. 13-18.

-
- ¹¹ Legault, Georges (2003). *Crise d'identité professionnelle et professionnalisme*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 46.
- ¹² Bich, Marie-France (1994). « Le professionnel salarié. Considérations civiles et déontologiques », dans *Le défi du droit nouveau pour les professionnels. Le Code civil et la réforme du Code des professions*, Montréal, Éditions Thémis, p. 45-72, 69.
- ¹³ Lamontagne, François, Geneviève Turcotte, Stéphane Lemire, Martin Plaisance, Bernard Coll et Philippe More (2003). « Quand l'industrie a des répercussions sur la qualité de l'acte médical et sur la survie à moyen terme de notre système de santé », *Le Devoir*, 28 avril.
- ¹⁴ Bégin, Luc (1998). « Le droit comme substitut à la morale ? », dans *Actes de la XIII^e Conférence des juristes de l'État*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, p. 357-368, 367.
- ¹⁵ Presse Canadienne (2003). « Lobbysme : le Code de déontologie inapplicable », *Le Devoir*, 17 septembre, p. A-2.
- ¹⁶ Garapon, Antoine (1993). « La déontologie du travailleur social : repère ou repaire ? » revue *Droit sanitaire et social*, vol. 29, n° 4, p. 725, 735-736.
- ¹⁷ Jonas, Hans (1990). *Le principe responsabilité : une éthique pour la civilisation technologique*, Paris, Les éditions du cerf.

L'Atlas de l'Estrie : un système d'information géographique régional sur Internet

Bérengère Ruellan^{1,2}, David Bachy², Claude Caron²,
Jean-Marie Dubois³, Marcel Laperle³
Université de Sherbrooke

Introduction

Connaître un territoire est un préalable fondamental à toute possibilité de pouvoir y vivre, y interagir et y évoluer convenablement. De même, cette connaissance permet de façonner ce territoire et de le faire évoluer vers des configurations apportant un mieux-être collectif. Dans cet esprit, un atlas régional constitue un outil de connaissance précieux permettant aux utilisateurs de découvrir les particularités de leur « coin de pays ».

C'est suivant cette volonté de se doter d'un outil régional de gestion et de diffusion des connaissances territoriales qu'a été mis en œuvre le projet de l'Atlas de l'Estrie. Réalisé sous l'égide de l'Atlas du Québec et de ses régions, ce projet a impliqué de nombreuses personnes depuis plusieurs années déjà, et le résultat est maintenant prêt à être mis à la disposition de la population estrienne.

Cet article vise à présenter l'origine de cet atlas, son contenu et son état actuel. Sont surtout mises en relief les particularités dynamiques et en ligne de cet atlas. Finalement, les perspectives futures de son développement sont esquissées.

D'où vient l'idée d'atlas ?

Le projet d'Atlas du Québec et de ses régions et d'Atlas de l'Estrie n'est pas issu d'une génération spontanée. Ce projet a une longue histoire commencée il y a plus de quarante ans, avec le début de la prise de conscience des géographes québécois de leur identité et de leur territoire. Cette histoire est aussi

intimement liée au développement des moyens d'expression et de communication.

Le cheminement de l'idée d'un atlas au Québec

On pourrait dire que le rêve d'un atlas du Québec remonte à la publication, en 1958, de l'Atlas du Canada et des premières rencontres scientifiques des géographes au Québec la même année. Le projet germait dans l'idée de plusieurs fondateurs de l'Association des géographes du Québec, en 1962. Régulièrement, de la fin des années 1960 au milieu des années 1980, il était question de ce projet lors de colloques portant sur la cartographie, sur la « géographie nationale », sur l'organisation du territoire ou sur l'aménagement. Mais un tel projet n'a jamais vu le jour faute d'une équipe décidée et de moyens financiers puisque, à l'époque, la cartographie était manuelle et les coûts de l'impression en couleurs démesurés.

Par contre, un des éléments déclencheurs du projet d'Atlas du Québec et de ses régions est certainement la publication, en 1995, du premier tome de l'Atlas historique du Québec par une équipe de l'Université Laval; mais c'était encore un atlas dans le style classique en format papier.

La production d'atlas en format papier est longtemps demeurée un problème étant donné le coût élevé de production et d'achat. De plus, aussitôt publié, ce type d'atlas est désuet dans notre monde où l'appropriation du territoire se modifie de plus en plus rapidement et où la démographie s'accélère. La possibilité de remplacer le papier par la consultation électronique au milieu des années 1990 ainsi que de pouvoir produire

Un atlas régional constitue un outil de connaissance précieux permettant aux utilisateurs de découvrir les particularités de leur « coin de pays ».

des cartes polychromes au même prix que des cartes monochromes a vraiment été le principal élément déclencheur de l'*Atlas du Québec et de ses régions* chez ses promoteurs, d'autant plus qu'on pouvait ainsi actualiser l'information à volonté et à faible coût.

Le projet de l'UQÀM pour le Québec

L'idée d'un atlas du Québec informatisé vient d'une équipe du Département de géographie de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM), en 1992. À l'époque, on visait encore un atlas en format papier. Deux ans plus tard, les animateurs de ce projet ont vite compris que, compte tenu de la tâche, ils devaient faire appel à l'expertise des collègues des autres institutions et des autres régions. Ils présentèrent donc leur projet lors d'un premier colloque dans le cadre du congrès de l'ACFAS à Chicoutimi, en 1995, et recueillirent ainsi les idées de la communauté universitaire sur la forme et le contenu du futur atlas. Il était évident pour tous que cet atlas devait être électronique, mais on se demandait encore à l'époque s'il ne devait pas y avoir une contrepartie en format papier⁴. Par contre, il était évident qu'il fallait produire un ouvrage dynamique tant dans sa forme que dans son contenu pour éviter qu'il ne devienne rapidement désuet.

Vers la fin de 1996, le projet tripartite d'atlas national, d'atlas interrégional et d'atlas régionaux prit forme et des comités interinstitutionnels de direction scientifique et de rédaction cartographique furent mis en place⁵. Cette concertation suscita un intérêt manifeste des collègues universitaires et stimula la recherche dans plusieurs universités du Québec.

Les atlas régionaux et l'*Atlas de l'Estrie*

Même stimulés par l'équipe de l'UQÀM, les atlas régionaux demeurent une initiative et une organisation des régions elles-mêmes. L'objectif est de produire des atlas régionaux qui rencontrent les besoins, les réalités et les problématiques régionales. Ces atlas peuvent donc avoir des contenus distincts les uns des autres en fonction des vues régionales et des caractères distinctifs des régions.

Le projet de l'*Atlas de l'Estrie* a commencé en 1999 avec un financement de l'Université de Sherbrooke et du ministère des Régions, ce qui a permis de développer la méthodologie de création des cartes et des

autres pages de l'atlas ainsi que la structure électronique de base⁶. En 1999 et en 2000, la méthodologie a été mise à l'essai dans le cadre d'un cours de cartographie thématique et expérimentale. Cette formule a été poursuivie depuis 2002, mais bonifiée par la participation d'un comité externe formé de trois enseignants du Département de géographie et télédétection.

Vers la fin de 1996, le projet tripartite d'atlas national, d'atlas interrégional et d'atlas régionaux prit forme et des comités interinstitutionnels de direction scientifique et de rédaction cartographique furent mis en place.

Une première version fonctionnelle interne de l'*Atlas de l'Estrie* a été produite à l'été 2003 grâce à un projet d'emploi étudiant, et le contenu a été augmenté au début de 2004. Le début tardif et la lenteur des travaux de cet atlas, par rapport au projet global, n'est pas dû à un manque d'intérêt des intervenants mais plutôt à un manque de financement régional. La mise en place, en 2003, du Groupe GéoBusiness (géomatique d'affaires) à la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke est venue stimuler le projet.

L'*Atlas de l'Estrie*

Selon le plan original, l'objectif de l'*Atlas de l'Estrie* est d'élaborer un outil :

- de développement régional en facilitant la prise de décision des gestionnaires;
- de formation du citoyen par le biais de la vulgarisation et de l'approfondissement de la connaissance du milieu régional;
- de formation académique et professionnelle à tous les niveaux de formation;
- de promotion régionale à l'extérieur de la région;
- de conservation de la mémoire collective régionale.

Chaque thème de l'Atlas doit donc avoir un contenu qui s'adresse aux publics suivants :

- citoyens en général : sensibilisation et promotion;
- gestionnaires;
- spécialistes;
- étudiants à tous les niveaux.

Le territoire concerné par l'*Atlas de l'Estrie* comprend tout ce qui est perçu du point de vue estrien. Ainsi, les thèmes biophysiques couvrent tout le plateau appalachien du sud-ouest du Québec. Les thèmes socio-économiques couvrent les sept MRC de la région administrative de l'Estrie : Le Granit, Asbestos, Haut-Saint-François, Val-Saint-François, Sherbrooke, Coaticook et Memphrémagog. Les thèmes du tourisme et des loisirs couvrent la région touristique de l'Estrie, ce qui inclut la région administrative plus deux MRC : Brome-Missisquoi et de la Haute-Yamaska.

Chaque thème constituant l'*Atlas* est illustré par une page d'accueil contenant généralement une carte synthèse couvrant l'Estrie au complet et des pages connexes. Les pages connexes, accessibles à partir de la page d'accueil du thème, sont soit des cartes d'une MRC en particulier, soit un texte explicatif, un graphique représentant des statistiques ou une image représentative du thème. Chaque thème est présenté d'une façon originale afin d'illustrer un point de vue particulier. Le vert sert de tonalité de base pour l'ensemble du site.

Une page d'accueil introduit les visiteurs au site. Ils ont alors le choix de naviguer vers la section des systèmes biophysiques ou vers celle des systèmes humains et sociaux. Une page d'options présente quatre cases déroulantes. Le lecteur peut choisir l'un des thèmes du projet :

- biophysique : géologie, hydrographie, foresterie et climatologie;
- socio-économique : transports, tourisme et loisir, démographie et culture.

Chaque thème constituant l'*Atlas* est illustré par une page d'accueil contenant généralement une carte synthèse couvrant l'Estrie au complet et des pages connexes.

À ces thèmes s'ajoutent d'autres thématiques présentées sous forme de cartes dynamiques, c'est-à-dire dont les variables (zone choisie, année, variable socio-économique, etc.) peuvent être paramétrées en temps réel par l'utilisateur de l'*Atlas*. Selon ce principe et suivant une approche de type hyper-atlas, les

thèmes régionaux de l'*Atlas de l'Estrie* sont présentés non pas d'une façon statique et de l'extérieur, mais selon le vécu des Estriens et en présentant la dynamique associée à chaque thème. Chaque thème est présenté davantage selon un mode explicatif que descriptif. Pour cela, chaque carte est accompagnée de pages explicatives de type texte, tableau, graphique ou photo. Le lecteur qui désire une vue générale et superficielle ne regardera que les cartes. Par contre, le lecteur intéressé à approfondir le thème consultera les autres types de pages associées.

L'apport des sites dynamiques

De manière à en arriver à un atlas comportant un contenu à la fois très complet et interactif, il a été décidé d'ajouter au site les possibilités apportées par les dernières technologies de pointe en matière de publication de données géographiques sur Internet. Pour constituer un atlas dynamique en ligne, deux types de dynamisme sont possibles : un dynamisme en ce qui concerne la carte et un dynamisme en ce qui a trait à l'interface.

Carte dynamique

Une carte dynamique sur Internet offre de nombreuses fonctions permettant de naviguer dans cette carte et d'y consulter les données géographiques. Ainsi, l'utilisateur a la possibilité de faire différentes manipulations sur la carte comme naviguer (zoom avant, zoom arrière, déplacement, etc.), gérer les couches ou thèmes d'information affichés (afficher ou non, changer les symboles utilisés, etc.) ou consulter les données (poser des questions relativement aux données de base constituant les cartes, effectuer des requêtes spécifiques à la base de données, etc.). Une telle carte dynamique en ligne (appelé *Web-Based GIS* dans le jargon du métier) est en réalité un type particulier de système d'information géographique permettant de consulter de façon interactive les données géographiques sur Internet.

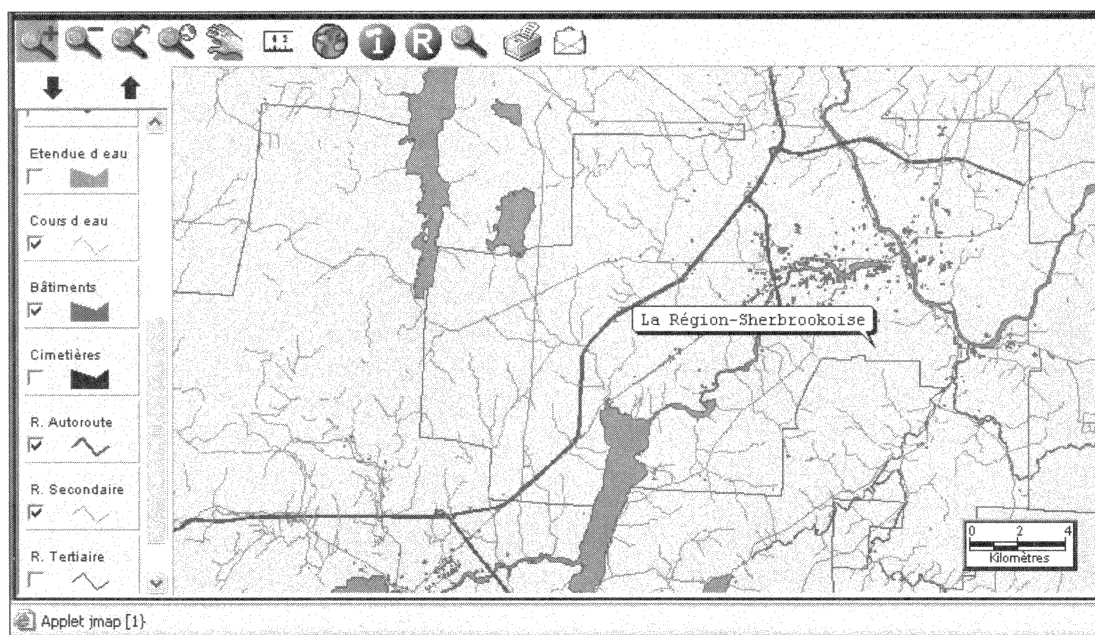
Dans le cas de l'*Atlas de l'Estrie*, les cartes dynamiques ont été réalisées dans le cadre d'un stage de fin d'études du premier auteur, de même que la collecte de données géographiques de la région de l'Estrie et leur intégration dans le système d'information géographique sur Internet.

Les données de la carte topographique dynamique sont issues de la BNDT (Base nationale de données topographiques) de Géomatique Canada. Ceci comprend les éléments habituellement représentés sur une carte topographique aux échelles du 1/50 000^e et du 1/250 000^e : voies de communication, cours d'eau et lacs, relief, bâtiments, etc. Par contre, pour ce qui est des autres cartes thématiques, les données géométriques et descriptives proviennent de Statistique Canada, et plus particulièrement des recensements nationaux de 1996 et 2001. Ces données permettent de comparer les données dans le temps et dans l'espace. Par exemple, il est possible de connaître la population

par MRC de l'Estrie en 1996 et en 2001, mais aussi par municipalité pour ces deux dates.

Pour pouvoir publier ces données géographiques dans Internet, nous avons utilisé le logiciel JMAP de la compagnie Kheops Technologies. Ce système possède de nombreuses fonctions facilitant la production des cartes dans Internet telles la sélection des thèmes à afficher, les symboles à utiliser, l'échelle d'affichage, les paramètres techniques des cartes comme la projection et les étiquettes de texte. Une fois ces paramètres spécifiés, la carte est prête à être publiée dans Internet par JMAP selon un gabarit de carte prédéfini (fig. 1).

Figure 1 – Carte topographique dynamique



Interface dynamique

Un atlas en ligne constitué d'une interface dynamique présente de nombreuses fonctions facilitant l'interaction de l'internaute avec l'atlas. Ainsi, un menu dynamique permet d'afficher les différents thèmes que l'utilisateur peut consulter. En plus de ces menus dynamiques, un ensemble de listes déroulantes et de cases à cocher permettent à l'utilisateur de pouvoir préciser les spécifications de sa carte thématique (par exemple, la partie de territoire concernée, la période à analyser ou le thème à illustrer).

La figure 2 illustre une carte thématique ayant une interface de type dynamique. L'utilisateur choisit d'a-

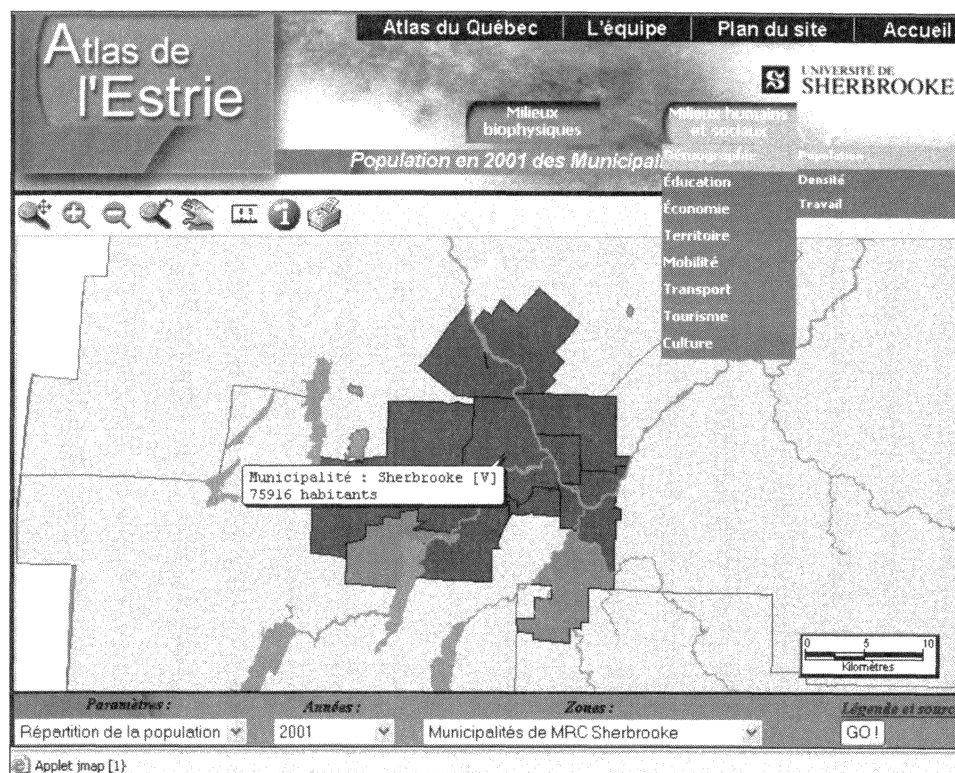
bord le thème qu'il souhaite consulter (les deux menus en haut de la page : milieux biophysiques et milieux humains et sociaux). Ensuite, l'utilisateur choisit le type de carte thématique en fonction des choix proposés par l'atlas en ligne. Par exemple, la figure 2 montre une carte thématique de la répartition de la population dans les municipalités de la MRC de Sherbrooke en 2001. Cette interface dynamique propose aussi à l'utilisateur de choisir d'autres thématiques concernant la population, comme l'évolution démographique sur différents types de territoire (par MRC ou par municipalité) et pour une certaine année (ici, 1996 ou 2001).

Dans ce cas, il s'agit de cartes statiques, c'est-à-dire entièrement prédéfinies. Par contre, le dynamisme de

l'interface permet d'aiguillonner le serveur de cartes pour qu'il transmette dynamiquement les cartes prédé-

finies. Ces cartes sont ainsi appropriées en fonction des paramètres définis par l'utilisateur.

Figure 2 – Carte thématique avec interface dynamique



Les perspectives de développement

L'*Atlas de l'Estrie* est maintenant rendu à un niveau d'avancement suffisant pour qu'il soit mis à la disposition de la population estrienne. Il constitue déjà un outil informationnel, et donc d'aide à la prise de décision, très intéressant et efficace. Dans le but de le parfaire, il reste encore certaines étapes de réflexion et de développement devant être menées à bien, à savoir :

- s'assurer que le choix des thèmes disponibles est le plus pertinent possible pour les utilisateurs de l'*Atlas*; en ce sens, il sera souhaitable d'interagir avec les utilisateurs pour recueillir leurs commentaires et suggestions;
- ajouter des thèmes complémentaires de manière à enrichir le contenu de l'*Atlas*;
- revisiter les thèmes déjà en ligne de manière à les peaufiner et à les compléter; il s'agira notamment d'ajouter des données temporelles au fur et à mesure que les données statistiques seront disponibles;

- améliorer l'ergonomie de l'interface à l'utilisateur; il s'agira aussi de simplifier les fonctionnalités de navigation cartographique existantes et d'ajouter de nouvelles fonctions d'affichage et d'interrogation;
- accélérer le temps de transfert des données entre le serveur et l'ordinateur des utilisateurs; en effet, certaines cartes s'avèrent un peu longue à afficher lorsque l'utilisateur ne bénéficie pas d'une large bande passante sur Internet.
- envisager la possibilité que certains thèmes soient standardisés dans les atlas national, interrégional et régionaux pour des fins de comparaison et de réflexion sur les limites territoriales naturelles et construites.

L'*Atlas de l'Estrie* constitue déjà un outil précieux pour connaître le territoire estrien. Il peut être consulté à l'adresse : <http://www.atlasduquebec.qc.ca>, en choisissant la section *Les atlas régionaux*, puis *Estrie*. Il s'agira maintenant que les utilisateurs s'approprient

ce nouvel outil et proposent des façons de l'enrichir et de l'améliorer. Ceci permettra d'en arriver à un système d'information qui répondra encore mieux aux préoccupations des gens qui habitent ce territoire. En ce sens, les auteurs du présent article sont ouverts aux suggestions qui permettront d'améliorer « votre » atlas. ■

Notes et références

¹ Licence professionnelle des Systèmes d'Information Géographique, Université de La Rochelle (France), Faculté des Lettres, Langues, Art et Sciences Humaines.

² Groupe GéoBusiness, Université de Sherbrooke, Faculté d'administration.

³ Université de Sherbrooke, Faculté des lettres et sciences humaines, Département de géographie et télédétection.

⁴ Dubois, J.-M.M. (1995). « Un atlas du Québec basé sur les dynamiques de forme et de contenu », *63^e Congrès de l'ACFAS*, 22-26 mai, Chicoutimi, recueil des résumés de communications, vol. 63, p. 500.

⁵ Carrière, J. et, J.-L. Klein (2003). « L'atlas du Québec et de ses régions : un inventaire du patrimoine territorial québécois sur l'autoroute de l'information », *Geomatica*, vol. 57, n° 2, p. 177-181.

⁶ Rodrigue, J.-F. (2001). « Méthodes appliquées à la création du site Web de l'Atlas de l'Estrie », rapport de baccalauréat, Université de Sherbrooke, Département de géographie et télédétection, 107 p.

Et si les économies d'agglomération n'existaient pas, notre monde serait-il différent ?

Luc-Normand Tellier ¹
Université du Québec à Montréal

Depuis quelques années, en partie en réaction à la théorie économique spatiale classique, il est devenu fréquent de centrer l'étude du phénomène urbain sur celle des économies d'agglomération, à savoir des avantages qu'on peut tirer d'une structure spatiale concentrée. La notion d'économie d'agglomération englobe les cas :

- des économies de localisation, externes à l'entreprise et à l'industrie;
- des économies d'urbanisation, externes à l'entreprise, mais internes à l'industrie;
- des économies de districts, liées à l'intégration horizontale d'unités de production;
- des économies de filières de spécialisation, liées à l'intégration verticale d'unités de production;
- des économies de réseau mises à la disposition des seuls membres du réseau et proportionnelles à la dimension de ce dernier;
- des économies de proximité, liées à la formation de réseaux sociaux ou institutionnels territorialisés;
- des économies externes de toutes sortes ².

Certains auteurs incluent aussi dans la notion d'économie d'agglomération des économies internes à l'entreprise liées à un site particulier, ce qui, à notre avis, rend la distinction entre économies d'agglomération et économies liées aux coûts de transport quasi impraticable.

S'il y a des villes, nous dit-on, c'est parce que de telles économies existent. Camagni ³ va même jusqu'à écrire : « Économies d'agglomération et rendements croissants d'échelle urbaine ne sont autres que les raisons de fond de l'*existence* de la ville ». La meilleure preuve en est, selon certains, que la dictature de la

**S'il y a des villes, nous dit-on,
c'est parce que de telles
économies existent.**

distance et de la friction de l'espace a cédé la place récemment à un exceptionnel affranchissement des localisations par rapport à la géographie grâce aux nouvelles technologies sans que, pour autant, le phénomène mondial de polarisation ne soit freiné. Si les métropoles continuent à croître alors que les coûts de transport déclinent, c'est, selon cette thèse, avant tout à cause du jeu des économies externes.

Nous tenterons ici de convaincre que cela est contestable, que les concepts traditionnels de l'économie spatiale permettent tout à fait de comprendre le monde actuel sans qu'il soit fait référence aux externalités. Bien plus, nous soumettrons que le concept d'économie d'agglomération conduit le plus souvent à un cul-de-sac, essentiellement pour deux raisons :

- d'une part, parce qu'il est indissociable du concept de déséconomies d'agglomération, le lien entre les deux étant flou, la mesure simultanée des économies d'agglomération, des déséconomies d'agglomération et des économies découlant du jeu des forces de localisation posant généralement problème;
- d'autre part, parce qu'il permet difficilement d'expliquer pourquoi les systèmes urbains comportent des villes de tailles différentes et non pas des villes ayant toutes la même taille.

Expliquer le paradoxe fondamental de l'économie spatiale

Nos travaux, qui sont à l'origine de l'approche topodynamique ⁴, ont démontré qu'une série de problèmes interdépendants d'attraction-répulsion (inspirés du problème de Weber) donnent naissance à un proces-

sus de polarisation qui a pour effet de faire naître un véritable système urbain comportant à la fois des petites, des moyennes et des grandes villes, et marqué par la formation d'un noyau systémique. Bien plus, il a été démontré que, plus les problèmes sont interdépendants, c'est-à-dire plus les points de référence des nouveaux problèmes de localisation sont choisis parmi les localisations optimales des problèmes de localisation antérieurs, plus le niveau de polarisation du système urbain généré est élevé. De même, plus les coûts marginaux de transport décroissent avec la distance (ou moins ils croissent avec la distance), plus le processus de polarisation est prononcé. Cela vaut tant dans un espace plan que dans un espace sphérique. Ce résultat est obtenu en l'absence de toute forme d'économie ou de déséconomie externes, d'agglomération ou autre, et même en l'absence de toute économie d'échelle.

Tentons d'expliquer intuitivement pourquoi il en est ainsi. Partons d'un exemple simple. Une entreprise X a trouvé sa localisation optimale et se retrouve à mi-chemin entre ses deux principaux points d'attraction A et B. Or A, le premier de ces deux points d'attraction, déménage et va se localiser au même endroit que B, le second point d'attraction. Ce déménagement est susceptible de rendre sous-optimal la localisation de l'entreprise et, si tel est le cas, la localisation optimale aura tendance à se rapprocher du site où se retrouvent maintenant les deux points d'attraction. Il se peut même que la nouvelle localisation optimale se trouve à l'endroit où sont maintenant établis A et B. Le déménagement de A ne modifie en rien l'ampleur des forces de localisation du système. Pourtant, il peut provoquer un phénomène de polarisation en amenant l'entreprise X à se localiser au même endroit que A et B (et ce, en l'absence de toute économie d'agglomération), le déplacement de X pouvant à son tour favoriser d'autres déménagements dans la mesure où l'entreprise X est susceptible d'être un point d'attraction pour d'autres activités.

Le processus de polarisation qui donne naissance aux villes est le produit d'un jeu complexe de forces d'attraction et de forces de répulsion dont cet exemple simple n'est qu'une illustration élémentaire. D'autres facteurs non liés aux économies d'agglomération peuvent aussi jouer un rôle dans la polarisation. Par exemple, avant l'apparition du transport motorisé, les coûts marginaux de transport augmentaient avec la distance, et cela freinait considérablement la polarisa-

tion. L'avènement du transport motorisé eut deux conséquences majeures : 1) il engendra des coûts marginaux de transport qui décroissaient avec la distance; 2) il réduisit peu à peu radicalement les coûts de transport. Le premier effet favorise directement la polarisation⁵, tandis que le second la favorise indirectement en facilitant l'interaction entre les différents points d'attraction de l'espace. Par ailleurs, diverses innovations ont rendu transportable ce qui ne l'était pas auparavant, que l'on songe au pouvoir hydraulique grâce à l'hydro-électricité, à la fertilité grâce aux fertilisants chimiques, à la voix grâce au téléphone, à l'enseignement grâce à l'Internet, etc.

Le processus de polarisation qui donne naissance aux villes est le produit d'un jeu complexe de forces d'attraction et de forces de répulsion.

Plus les coûts de transport et de communication sont faibles, plus des points éloignés sont susceptibles d'être pris en compte lors des décisions de localisation. Ces décisions deviennent alors à la fois de plus en plus complexes (parce qu'elles impliquent un nombre de plus en plus grand de points de référence), et de plus en plus dépendantes des autres décisions de localisation. Or, il a été démontré qu'une augmentation du degré d'interdépendance des décisions de localisation accentue la tendance à la polarisation.

Cela (mais pas seulement cela...) explique le paradoxe fondamental de l'économie spatiale, paradoxe suivant lequel, pour qu'il y ait polarisation, il est nécessaire qu'il y ait friction de l'espace; or, on observe que moins il y a de friction de l'espace et plus les forces d'attraction sont faibles, plus la polarisation augmente. L'apparente contradiction se résout du fait que la baisse de la friction de l'espace provoque une augmentation du niveau d'interdépendance des décisions de localisation; or, cette augmentation du niveau d'interdépendance cause une accélération du processus de polarisation. Cela explique, entre autres choses, que, loin d'avoir entraîné le déclin des villes et des systèmes urbains, le chemin de fer, le télégraphe, le téléphone, la radio, l'automobile, la télévision, l'Internet et le téléphone cellulaire ont contribué et contribuent encore à la progression de la polarisation mondiale.

Et les économies d'agglomération dans tout cela ?

Il existe mille raisons de localiser une nouvelle activité là où se trouvent déjà plusieurs activités sans que n'interviennent les notions d'économie externe ou d'économie d'agglomération. Des économies « externes » d'agglomération n'existent que lorsque les avantages que tire une activité d'une localisation à un endroit où se trouvent déjà plusieurs activités sont plus grands que la somme des avantages que tirerait cette même activité du fait d'être située à côté de chacune des mêmes activités prises séparément. Il y a peu de raisons de croire que l'augmentation marginale des avantages qui pourrait être attribuée à des économies externes joue un rôle plus grand ou même équivalent à celui de la somme des avantages qui ne peuvent pas être attribués aux économies externes.

La raison de cela est double. D'une part, les économies externes ne se négociant pas sur le marché, elles ne peuvent généralement être mesurées qu'à l'aide de modèles économétriques appliqués au niveau de secteurs de production et non à celui de firmes prises individuellement⁶. Aussi il y a peu de raisons de croire qu'elles jouent un rôle aussi grand dans les décisions de localisation que les économies diverses liées à la friction de l'espace, lesquelles sont directement calculables. D'autre part, la médaille des économies d'agglomération a un revers, et c'est celui des déséconomies d'agglomération. Ces dernières sont aussi difficiles à évaluer que les économies d'agglomération le sont. Cependant, quand le nombre des activités agglomérées augmente, ce ne sont pas que les économies d'agglomération qui augmentent, ce sont aussi les déséconomies d'agglomération, l'effet net des deux facteurs étant le plus souvent difficile à estimer pour l'entreprise.

Le cul-de-sac de la notion d'économie d'agglomération

Le caractère en partie insaisissable des économies d'agglomération ne constitue qu'une des lacunes du concept d'économie d'agglomération. Du point de vue théorique, le principal problème lié à cette notion nous semble être celui qui vient du fait que les économies d'agglomération ne sauraient expliquer convenablement que les systèmes urbains sont constitués de villes de tailles différentes. Comment, en effet, expli-

quer que l'évolution des économies et déséconomies d'agglomération diffère d'une ville à l'autre, même quand ces villes appartiennent à la même région, au même pays et à la même économie ? De deux choses l'une : ou bien cette évolution est la même dans toutes les villes, et alors la taille optimale de toutes les villes devrait être identique et le système urbain ne comporter que des villes d'égale taille, ou bien cette évolution diffère d'une ville à l'autre, et alors comment peut-on justifier cela ? Camagni écrit : « Si les économies d'agglomération soulignent la tendance à la grande dimension urbaine, elles n'expliquent pas comment des villes de tailles différentes, appartenant à des systèmes urbains apparemment en équilibre, peuvent coexister dans la réalité »⁷.

Le caractère en partie insaisissable des économies d'agglomération ne constitue qu'une des lacunes du concept d'économie d'agglomération.

Certains diront que l'évolution des économies d'agglomération dépend de la capacité d'innovation des divers milieux, de la composition sectorielle des districts industriels, de la compétitivité territoriale et du jeu des proximités socio-économiques, tous ces éléments étant des facteurs locaux. Si c'est le cas, comment alors expliquer la régularité spatiale qui caractérise la répartition spatiale des grandes, moyennes et petites villes dans les grands systèmes urbains mondiaux, par exemple dans les trois grands systèmes urbains mondiaux dominés respectivement par Tokyo, New York et Londres ? On voit mal comment la notion d'économie d'agglomération pourrait rendre compte de telles régularités spatiales. Or, les processus basés sur le problème d'attraction-répulsion permettent de reproduire ces régularités sans faire appel au concept d'économie externe.

Retourner aux fondements spatio-économiques du phénomène urbain

Compte tenu du caractère souvent intangible du concept d'économie externe, nous croyons que la théorie économique spatiale ne devrait y recourir que lorsque les concepts plus tangibles de l'économie spatiale classique ne suffisent pas à rendre compte de réalités observées, et seulement lorsque le concept d'économie externe arrive à expliquer ce que les autres con-

cepts ne suffisent pas à éclairer. Expliquer les phénomènes de polarisation essentiellement à partir de l'existence d'économies d'agglomération est le plus souvent tautologique : s'agglomèrent les activités parce qu'existent des économies d'agglomération, et existent des économies d'agglomération partout où des activités s'agglomèrent. Non seulement cela est-il réducteur mais encore, cela ne rend compte que d'un aspect secondaire de la réalité, le fond des choses étant lié au jeu des forces d'attraction et de répulsion indépendantes de toute économie externe et même de toute économie d'échelle.

L'apparition d'économies d'agglomération n'est nullement nécessaire à l'apparition d'un phénomène de polarisation. L'effet sur les localisations futures de regroupements de points d'attraction dans l'espace, indépendamment de toute économie d'agglomération, est réel et il est pris implicitement en compte lorsqu'on tente d'estimer économétriquement les économies d'agglomération, ce qui fausse les résultats obtenus. Le concept d'économie d'agglomération présente donc tout autant de dangers sur le plan empirique qu'il peut le faire sur le plan théorique.

L'apparition d'économies d'agglomération n'est nullement nécessaire à l'apparition d'un phénomène de polarisation.

Tenter de trop faire porter l'analyse de l'urbanisation sur l'existence d'économies d'agglomération occulte le fait que les phénomènes de polarisation s'expliquent avant tout par la dynamique des forces de localisation dans un contexte où la friction de l'espace baisse, où les coûts marginaux de transport déclinent avec la distance, où l'interdépendance entre les décisions de localisation augmente et où la concurrence spatiale est exacerbée par la baisse de la friction de l'espace (ce dernier facteur est aussi important, même si nous ne nous y attardons pas ici). Les simulations sur ordinateur de processus de localisation n'impliquant ni économie d'agglomération, ni économie d'échelle démontrent que des systèmes urbains tout à fait semblables à ceux que nous connaissons peuvent facilement s'expliquer sans qu'il soit nécessaire de faire appel à ces notions qui ne sont, au fond, ni né-

cessaires ni suffisantes pour comprendre les systèmes urbains qui nous entourent. Cela dit, il demeure intéressant de les explorer à la condition d'être conscient de leur caractère plus accessoire que fondamental. ■

Notes et références

- ¹ Luc-Normand Tellier est directeur du Département d'études urbaines et touristiques de l'UQAM.
- ² Pour la définition de ces concepts, voir Camagni, Roberto (1996). *Principes et modèles de l'économie urbaine*, Paris, Economica, p. 264; Rallet, Alain (2002). « L'économie de proximités : propos d'étape », *Études et recherches sur les systèmes agraires développés*, vol. 33, p. 11-25.
- ³ Camagni (1996), *Idem*, p. 264.
- ⁴ Voir Tellier, L.-N., X. Ceccaldi et F. Tessier (1984). « Simulation des phénomènes de polarisation et de répulsion à partir du problème de Weber », document de travail n° 70, Institut de mathématiques économiques, Université de Dijon, novembre, 49 p.; Tellier, L.-N. et B. Polanski (1989a). « The Weber Problem : Frequency of Different Solution Types and Extension to Repulsive Forces and Dynamic Processes », *Journal of Regional Science*, vol. 29, n° 3, p. 387-405; Tellier, L.-N. (1989b). « L'approche topodynamique : une nouvelle voie pour l'étude du développement », *Canadian Journal of Regional Science/Revue canadienne des sciences régionales*, vol. XII n° 2, été, p. 223-246; Tellier, L.-N. (1992a). « From the Weber Problem to a "Topodynamic" Approach to Locational Systems », *Environment and Planning A*, vol. 24, p. 793-806; Tellier, L.-N. (1992b). *Introduction to Topodynamic Analysis : A New Approach to Forecasting the Spatial Distribution of Population and Activities*, INRS-Urbanisation, Collection Villes et développement, 45 p.
- ⁵ Voir Tellier, Luc-Normand (1993). *Économie spatiale : rationalité économique de l'espace habité* (seconde édition revue, augmentée et corrigée), Montréal, Éditions Gaëtan Morin, 285 p.
- ⁶ Voir Carlino, G. (1979). « Increasing Returns to Scale in Metropolitan Manufacturing », *Journal of Regional Science*, vol. 3, p. 362-374; Mills, E. (1993). « What Makes Metropolitan Areas Grow ? », in A. Summers, P. Cheshire et L. Senn, *Urban Change in the United States and Western Europe*, Washington, The Urban Institute Press.
- ⁷ Camagni, 1996, *Op. cit.*, p. 91.

Un modèle pour comprendre le cycle de vie des communautés touristiques transnationales

Rémy Tremblay
INRS-Urbanisation, culture et société

Introduction

Les rapports entre le tourisme et l'ethnicité font l'objet d'un nombre croissant d'études. Depuis une trentaine d'années, les chercheurs spécialistes de cet aspect particulier des études touristiques se sont surtout concentrés sur le tourisme ethnique, bien qu'un nombre croissant de chercheurs se penchent sur les activités touristiques découlant de groupes ethniques s'étant exilés de leur pays d'origine pour des raisons politiques majeures.

Le tourisme ethnique se décrit le plus souvent comme un type de tourisme dans lequel le visiteur, généralement originaire d'un pays industrialisé et à la recherche d'expériences exotiques, se rend dans un pays afin d'y passer un séjour dans un milieu habité par un groupe ethnoculturel soi-disant « ethnique »¹. Certains, parmi ceux qui pratiquent cette forme de tourisme, sont parfois qualifiés de « voyeuristes » vu leur comportement « immoral » à l'égard de leurs hôtes. On pense, entre autres, aux touristes qui visitent les aborigènes du « Outback » australien ou les Inuits de l'Arctique canadien.

Cependant, il est possible de prêter une définition différente au tourisme ethnique. En effet, les communautés ethniques situées dans les milieux urbains des pays occidentaux constituent, elles aussi, des lieux caractéristiques du tourisme ethnique. Pensons, par exemple, aux quartiers chinois de San Francisco ou italien de New York. Encore une fois, ces communautés hautement médiatisées sont souvent victimes de voyeuristes.

Mais un nombre croissant de communautés ethniques plus récentes servent de lieux de rencontre et d'échanges entre les nouveaux arrivants et les visiteurs du pays d'origine. Les communautés haïtiennes de Montréal et de Miami et les dizaines de communautés mexicaines des États-Unis illustrent parfaitement ce que Peggy Levitt² appelle des « communautés transnationales ». Comme l'indiquent Levitt et Schiller³ : « Once we rethink the boundaries of social life, it becomes clear that the incorporation of individuals into nation-states and transnational connections are not contradictory social processes. Simultaneity is a possibility that needs to be theorized and explored. Rather than viewing migration as a one-way process, increasing numbers of scholars now recognize that migrants simultaneously live aspects of their lives in their sending countries at the same time that they are

Un nombre croissant de communautés ethniques plus récentes servent de lieux de rencontre et d'échanges entre les nouveaux arrivants et les visiteurs du pays d'origine.

incorporated into the countries that receive them. Migrant incorporation into a new land and transnational connections to a homeland or to dispersed networks of family, compatriots, or persons who share a religious or ethnic identity can occur at the same time and reinforced each other ».

Si les mécanismes socioculturels des communautés transnationales semblent avoir été cernés, ceux relatifs à son rôle touristique demeurent moins connus. Le but de cet article vise justement à lever le voile sur les dimensions touristiques de la communauté transnationale. En s'inspirant d'une étude de cas des Québécois dans le sud-est de la Floride, nous proposerons un modèle permettant d'illustrer la dynamique qui est la base de la transformation d'une destination touristique de masse en une communauté touristique transnationale.

Les Québécois sur la côte sud-est de la Floride ⁴

Tandis que les ouvrages sur l'Amérique française abondent, les travaux portant sur la présence québécoise en Floride sont quasi inexistantes. Rémy Tremblay est un des rares à avoir écrit sur ce sujet ⁵.

D'emblé, ce que nous appellerons ici « Floribec » se réfère à l'espace des migrants et touristes du Québec, dont la majorité appartiennent à la classe ouvrière et dont les activités économiques et la vie quotidienne sont principalement orientées vers le tourisme de langue française et de culture québécoise. L'espace assez flou de Floribec s'étend sur près de cinq kilomètres dans les villes d'Hollywood, de Dania et de Hallandale, lesquelles se situent en banlieue Est de la région métropolitaine de Miami. D'après nos recherches sur le terrain ⁶, c'est dans ces trois villes que se situent la majorité des commerces offrant des produits et services destinés aux immigrants et aux touristes québécois. Selon le recensement américain, la métropole de Miami comptait en l'an 2000 environ 25 000 résidents d'origine québécoise (sans compter les nombreux illégaux). Il n'existe pas de source statistique précise, mais la côte sud-est floridienne attirerait annuellement entre 200 000 et 400 000 touristes québécois, en faisant de loin la première destination touristique des Québécois.

D'après le recensement américain, la métropole de Miami comptait en l'an 2000 environ 25 000 résidents d'origine québécoise.

L'organisation spatiale de Floribec repose d'abord sur ses lieux structurants (motels, restaurants, bars, clubs, etc.). On a remarqué que la communauté ethno-touristique de Floribec, qui a véritablement pris naissance dans les années 1970, se forme autour d'un district des affaires récréationnelles (situé le long de la plage de Hollywood) regroupant ses plus importants lieux structurants et d'un centre ayant une importante population floribécoise et des services moins orientés vers le tourisme. Au-delà de ce centre, on trouve une périphérie où la population floribécoise, de même que les quelques points d'ancrage de la vie quotidienne, se diluent dans la culture anglo-saxonne. La périphérie se caractérise également par le

fait qu'elle est animée par des Floribécois ne ressentant pas d'attachement véritable pour la culture floribécoise, même s'ils entretiennent des rapports économiques étroits avec le centre de la communauté.

Par ailleurs, il est important d'ajouter que la communauté de Floribec, bâtie surtout autour de la langue et de la culture, entretient des liens étroits avec le Québec mais assez peu avec les « locaux ». Le tourisme québécois joue un rôle déterminant dans le maintien de la vie communautaire floribécoise, mais les télécommunications ne peuvent dorénavant être ignorées. En fait, les NTIC font office d'institution sociale à distance. Certes, la télévision est avant tout un service destiné aux touristes québécois, et les commerçants floribécois sont conscients que ce type de service est vital pour attirer la clientèle visée. Mais tous les Floribécois, de même que les touristes québécois, en tirent profit puisqu'elle est vitale pour eux. Bref, selon nos recherches à Floribec, il est clair que les télécommunications créent un lien instantané et significatif au plan culturel entre le foyer d'origine et celui nouvellement adopté. Il s'agit d'institutions non physiques, le réseau social de base des communautés transnationales. Enfin, la communauté transnationale floribécoise est en voie de disparition. En effet, depuis environ cinq ans, les autorités municipales d'Hollywood et de Hallandale s'acharnent, avec succès, à faire disparaître Floribec, préférant attirer une clientèle plus raffinée et plus aisée. De plus, un nombre croissant de destinations tropicales bon marché s'offre aux Québécois, et ceux-ci les adoptent de plus en plus. C'est le cas, entre autres, de la République Dominicaine et de Cuba. Il s'agit-là d'une phase typique du cycle de vie de nombreuses stations balnéaires.

Ce bref tour d'horizon des communautés touristiques britanniques en Espagne et québécoise en Floride montre clairement qu'il s'agit, comme l'indique Levitt, de communautés de type transnationale : dans les deux cas, le maintien de la vie quotidienne dans la langue maternelle et les échanges avec la mère patrie sont fondamentaux. Mais comment une « destination soleil » devient-elle une communauté touristique transnationale ?

Modéliser le tourisme transnational

Le géographe américain Dallen Timothy ⁷ a proposé un modèle intitulé « Urban Ethnic Islands Created by

Tourism » (tableau 1). Ce modèle, inspiré des études de Timothy dans la Petite Finlande à Lake Worth-Lantana, en Floride, montre que les îlots ethniques en milieu urbain issus du tourisme (Tourism-Created Urban Ethnic Islands) sont soit le produit de l'immigration, tel qu'évoqué par Peggy Levitt et par sa propre étude, soit le résultat du tourisme de masse, comme c'est le cas des études de cas décrites plus haut. Le tableau 1 illustre la réflexion de Timothy. Dans ce modèle, deux scénarios sont possibles, mais ils conduisent vers un même résultat (deuxième étape): l'émergence de ce que l'auteur appelle un îlot ethnique en milieu urbain créé par le tourisme, communauté ethnique touristique disposant de loisirs et

de services suffisants pour que leur quotidien se déroule dans leur langue et dont lesquels sont perceptibles dans le paysage bâti. La première étape des scénarios A et B diverge selon qu'il s'agisse d'une enclave ethnique ou touristique, mais tous deux se développeront en un îlot ethnique en milieu urbain créé par le tourisme. Dans le cas du scénario A, la première étape se réfère au processus connu de mise en place d'une communauté ethnique, tandis que dans le scénario B, cette étape initiale illustre l'évolution d'une destination touristique visitée par un groupe ethno-linguistique étranger à la société d'accueil à partir de l'arrivée massive des touristes jusqu'au « marquage géosymbolique » de l'espace adopté par ces derniers.

Tableau 1 – Îlots ethniques en milieu urbain issus du tourisme : deux scénarios

Scénario A: Îlot ethnique touristique né de l'immigration

Première étape : enclave ethnique urbaine	Deuxième étape : îlot ethnique en milieu urbain créé par le tourisme
<ul style="list-style-type: none"> • Arrivée des immigrants • Formation du regroupement ethnique • Développement du paysage culturel • Spécialisation des loisirs et des services • Préservation du langage et des traditions 	<ul style="list-style-type: none"> • Les immigrants sont les touristes • Le regroupement ethnique est le district touristique • Le paysage culturel est le paysage touristique • Les services sont spécialisés pour les résidents locaux et les touristes • La langue et les activités culturelles au sein de l'enclave sont aussi ceux des touristes

Scénario B: îlot ethnique touristique né du tourisme

Première étape : destination touristique	Deuxième étape: îlot ethnique en milieu urbain issu du tourisme
<ul style="list-style-type: none"> • Arrivée des touristes • Formation du district touristique • Développement du paysage touristique • Services spécialisés pour les touristes • Apprentissage de la langue des touristes par les résidents 	<ul style="list-style-type: none"> • Les immigrants sont les touristes • Le regroupement ethnique est le district touristique • Le paysage culturel est le paysage touristique • Les services sont spécialisés pour les résidents locaux et les touristes • La langue et les activités culturelles au sein de l'enclave sont aussi ceux des touristes

Même s'il ne s'agit que d'un modèle relativement statique et qu'il ne peut représenter avec exactitude toutes les nuances de l'évolution ethno-touristique de Floribec, nous considérons que le scénario B s'en rap-

proche de très près. Cependant, les deux scénarios ne tiennent pas compte d'un aspect fondamental auquel le géographe Richard Butler⁸ s'était attardé : le cycle de vie et le déclin possible des destinations touristi-

ques. Comme nous l'avons mentionné, la communauté floribécoise est sur le point de disparaître. Nous

aimerions donc proposer une troisième étape au scénario B du modèle de Timothy : celle du déclin.

Tableau 2 : Mise en tourisme des communautés transnationales vue à travers Floribec

Première étape : Adoption d'une destination touristique

- Arrivée des touristes
- Formation du district touristique
- Développement du paysage touristique
- Services spécialisés pour les touristes
- Les résidents apprennent la langue des touristes

Deuxième étape: Transformation de la destination en communauté ethnique

- Les immigrants sont les touristes
- Le regroupement ethnique est le district touristique
- Le paysage culturel est le paysage touristique
- Les services sont spécialisés pour les résidents locaux et les touristes
- La langue et les activités culturelles au sein de l'enclave sont aussi ceux des touristes
- Les NTIC ont un rôle déterminant

Troisième étape : Déclin de la communauté ethnique touristique transnationale

- Déplacement dans l'espace du district touristique
- Perte de popularité de la communauté auprès des touristes
- Fermeture et/ou démolition de services
- Disparition de la communauté

Puisqu'un certain pattern dans la mise en tourisme des communautés issues du tourisme semble exister, nous aimerions proposer notre propre modèle explo-

ratatoire que nous conviendrons d'appeler « mise en tourisme des communautés transnationales » (tableau 3).

Tableau 3 : Mise en tourisme de la communauté transnationale

1. Adoption

Un groupe ethno-linguistique transfrontalier adopte de façon massive une destination touristique.

2. Transformation

Les apports touristique et immigrationnel constants, les NTIC et la mise sur pied de services transforment une destination touristique en communauté ethnique touristique transnationale.

3. Déclin

La compétition d'autres destinations touristiques, divers phénomènes sociaux, culturels ou urbains causent le déclin d'une communauté ethnique touristique transnationale.

Ce modèle compte trois étapes. La première fait référence à l'adoption d'une destination touristique assez délimitée dans l'espace (ville, région, etc.) par un groupe ethno-linguistique distinct de celui du pays ou de la région hôte. Deuxièmement, une transformation s'établit. Il ne s'agit plus simplement d'une destination de masse, mais bien d'une communauté ethnique dont l'économie et la vie quotidienne dépendent de rapports étroits et constants avec le pays d'origine (touristes, migrants et NTIC). En troisième lieu, il y a une phase de déclin. Les motifs peuvent être très variés tout comme les effets. Certaines communautés touristiques transnationales peuvent ne pas subir de déclin. Néanmoins, l'expansion ne peut être continue et il y aura nécessairement stagnation, décroissance économique, modification du style de vie (loisirs et services) et/ou déplacement dans l'espace de la communauté.

Conclusion

Il va sans dire que tout modèle ne colle pas totalement à la réalité et qu'il demeure perfectible. Cependant, nous croyons que le modèle suggéré, inspiré de celui de Timothy, constituera un outil non négligeable pour comprendre, dans une perspective touristique, les comportements socio-spatiaux et migratoires d'autres groupes similaires au nôtre et aussi de ceux des réfugiés politiques et des groupes marginalisés et victimes de ségrégation. Le modèle pourrait également éclairer sur les réseaux sociaux et services relativement à la migration touristique des occidentaux dans les pays en voie de développement et du tiers-monde. ■

Notes et références

- ¹ Hitchcock, M. (2001). « Anthropological Reflects on the Study of Tourism », dans G. Wall (dir.), *Contemporary Perspectives on Tourism*, Waterloo, Department of Geography, Occasional Paper Number 17, University of Waterloo, p. 109-128; King, B. (1994). « What is Ethnic Tourism ? An Australian Perspective », *Tourism Management*, vol. 15, n° 3, p. 173-176; Ostrowski, S. (1991). « Ethnic Tourism : Focus on Poland », *Tourism Management*, vol. 12, n° 2, p. 125-131.
- ² Levitt, P. (2001). *The Transnational Villagers*, Berkeley, University of California Press.
- ³ Levitt, P. et N.G. Schiller (2003). « Transnational Perspectives on Migration : Conceptualizing Simultaneity », *Draftwork in Progress*, p. 3.
- ⁴ Le but ici n'est pas de tracer un profil détaillé de la communauté transnationale touristique québécoise en Floride.
- ⁵ Entre autres : Tremblay, R. (2000). « Explorer la Floride canadienne-française », dans A. Fauchon (dir.), *La francophonie panaméricaine : état des lieux*, Winnipeg, Presses universitaires de Saint-Boniface, p. 129-151; Tremblay, R. (2001). *Floribec ou les Québécois en vacances*, Montréal, INRS-urbanisation, culture et société; Tremblay, R. (2003). « Le déclin de Floribec », *Téoros*, vol. 22, n° 1, p. 18-27.
- ⁶ Tremblay (2001), *op. cit.*
- ⁷ Timothy, D. (2002) « Tourism and the Growth of Tourism Ethnic Islands », dans M. Hall and A. Williams (dir.), *Tourism Migration*, Londres, Routledge, p.140.
- ⁸ Butler, R. (1980). « The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution », *Canadian Geographer*, vol. 24, n° 1, p. 5-12.



Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage
Université du Québec à Chicoutimi

555, boul. de l'Université
Chicoutimi (Québec) Canada
G7H 2B1
Tél.: (418) 545-5011,
poste 5308 ou 2454
Télec.: (418) 545-5012
cee-uqac@uqac.ca
www.uqac.ca/cee-uqac

CEE-UQAC Côte-Nord
Édifice du Cégep de Sept-Îles
175, rue de la Vérendrye
Sept-Îles (Québec) Canada
G4R 5B7
Tél.: (418) 968-8387
Télec.: (418) 968-3414

Le CEE-UQAC promouvoit l'esprit entrepreneurial
et la création d'entreprises auprès de toute la
communauté universitaire. Le CEE-UQAC fait
également la promotion et le soutien aux activités
de développement entrepreneuriales
au Saguenay-Lac-Saint-Jean et sur la Côte-Nord.

Le CEE-UQAC c'est :

● Promotion et sensibilisation à l'entrepreneuriat

Midi-conférences
Concours Idée d'affaires
Stands d'information
sur l'entrepreneuriat
Ateliers d'information et de perfectionnement

● Encadrement en création et démarrage d'entreprises

Concours Création et démarrage d'entreprises
Évaluation et développement de votre idée d'affaires
Services de gestion-conseil

● Développement d'activités de recherche et d'intervention pratiques

Bourses de recherche et d'intervention
en entrepreneuriat

● Stages internationaux

● Programme de stages technologiques



Investissement
Canada



Canada Economic
Development



Université
du Québec
à Chicoutimi



La Fondation de
l'Université du Québec à Chicoutimi



et ses autres partenaires régionaux

Programme de Maîtrise

M B A POUR CADRES

Un programme adapté aux cadres en exercice.

La personne cadre développe ses qualités
de gestionnaire par l'étude de cas concrets
et le travail en équipe, ce qui lui permet d'élaborer
de nouvelles stratégies dans le contexte
de la fluctuation et de la mondialisation des marchés.

Conditions d'admission

Expérience comme cadre
d'au moins quatre ans et posséder
un Baccalauréat en gestion ou maîtrise
ou expérience professionnelle exceptionnelle.



Université du Québec à Chicoutimi

Alain Bouchard
Dép. des sciences économiques et administratives
555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1
Tél.: (418) 545-5011, poste 2434 Téléc.: (418) 545-5012
Alain_Bouchard@uqac.quebec.ca
www.uqac.ca

Maîtrise en gestion des organisations

LES DÉFIS

- Créer de nouvelles entreprises
- Affronter une concurrence mondiale
- Innover pour améliorer la performance organisationnelle

LE PROGRAMME

Cinq orientations : Entrepreneurship, international
et innovation, développement
organisationnel et éthique
de l'organisation

Deux profils : Professionnel (stages)
et scientifique (mémoire)

LA CLIENTÈLE: La Maîtrise en gestion des organisations
s'adresse aux gens désireux de développer leurs
connaissances et habiletés afin de devenir acteurs du
changement et permettre à leur organisation de se développer.

Renseignements supplémentaires

545-5011, poste 5282

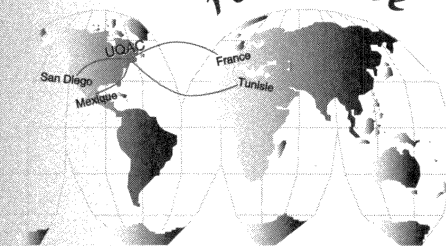
Formulaires de demande d'admission disponibles
par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la
Maîtrise ou au Bureau du registraire.



Université du Québec à Chicoutimi

555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1
Tél.: (418) 545-5011, poste 5282 Téléc.: (418) 545-5012
www.uqac.ca

Baccalauréat en administration des affaires réinventé



- Découvrez le monde avec nous
- Démystifiez la mondialisation
- Apprivoisez la diversité culturelle
- Visez l'excellence, relevez vos défis
avec le nouveau BAA
- Obtenez simultanément le Diplôme de BAA
et celui de l'Université
de San Diego en Californie (une première
au Canada et au Québec)



Université du Québec à Chicoutimi

Module des sciences de l'administration
555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1
Tél.: (418) 545-5011, poste 5236 Téléc.: (418) 545-5012
www.uqac.ca

Importance des caractéristiques personnelles et de l'environnement personnel dans le modèle entrepreneurial des petites entreprises

Yves Robichaud, Université Laurentienne ¹
Egbert McGraw, Université de Moncton

Introduction

La majorité des modèles théoriques ² à l'étude de la performance entrepreneuriale fait ressortir, sans exception, les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur et l'environnement personnel dans lequel il évolue comme deux des éléments clés de la réussite entrepreneuriale chez les petites entreprises ³. L'attention manifestée par ces chercheurs à l'égard de ces deux variables se base sur les prémices que l'entrepreneur est au cœur des activités et des décisions de l'entreprise. Le sens plus prononcé d'identité de l'entrepreneur envers son entreprise suggère que les caractéristiques de l'entrepreneur ainsi que son environnement personnel peuvent exercer une influence importante sur la conduite de l'entreprise et sur sa performance.

Étant donné l'importance accordée à ces deux variables dans les modèles théoriques de la performance entrepreneuriale il devient, à notre avis, nécessaire d'approfondir les facteurs qui sont à l'origine de la présence des entrepreneurs en affaires ainsi que sur les effets du métier d'entrepreneur sur le lien travail-famille. Pour y parvenir, nous avons recours à des entretiens de recherche.

Informations sur les variables de l'étude

La définition des caractéristiques personnelles d'un entrepreneur retenue pour notre étude s'inspire, en partie, de la définition utilisée par Blawatt ⁴, et comprend essentiellement les caractéristiques démographique, sociologique, familiale et psychologique de

l'entrepreneur acquises ou développées durant son vécu.

D'abord les variables dites démographiques peuvent se résumer à l'âge, au niveau de scolarité, à l'expérience, aux antécédents familiaux, à l'état civil, au rang familial et au sexe. Bien que les variables démographiques exercent une influence certaine sur la décision d'un individu de démarrer sa propre entreprise, Greenberger et Sexton ⁵ s'entendent sur le fait que ces variables ne

permettent pas d'expliquer à elles seules le phénomène entrepreneurial.

Les caractéristiques familiales représentent les valeurs individuelles inculquées par la famille tout au long de la vie d'un individu. Selon Shapiro ⁶, les parents, les enfants et la famille en générale créent un environnement qui peut influencer les intentions de comportement d'un individu. Il souligne que cette source est dominante dans la prédisposition d'un individu à devenir entrepreneur.

Quant aux caractéristiques psychologiques elles sont les traits de personnalité (attitudes et valeurs) généralement associés au fait d'être entrepreneur. Ces traits qui s'acquièrent aussi par le vécu (par exemple, l'éducation, l'expérience, les antécédents familiaux, etc.) déterminent les intentions de comportement des individus. Contrairement aux caractéristiques démographiques qui sont mesurées par des données recueillies directement, les caractéristiques psychologiques doivent être mesurées à l'aide d'un instrument de mesure validé. Les spécialistes ⁷ s'entendent sur la pertinence

La définition des caractéristiques personnelles d'un entrepreneur comprend essentiellement les caractéristiques démographique, sociologique, familiale et psychologique de l'entrepreneur acquises ou développées durant son vécu.

de certains traits de personnalité dans le phénomène entrepreneurial. Parmi ceux les plus souvent cités, on relève les regroupements suivants : créativité et innovation, besoin d'indépendance et d'autonomie, besoin d'accomplissement, tendance à la prise de risques modérés et contrôle du destin. Cependant, selon Blawatt⁸ l'ensemble des recherches sur les déterminants psychologiques n'ont pas permis, à ce jour, d'établir de liens entre les traits de personnalité et la réussite en affaires, ni d'identifier les traits qui permettent de différencier les entrepreneurs des non entrepreneurs.

Selon la plupart des sociologues, la connaissance des facteurs historiques que nous venons de présenter est importante puisqu'ils sont à l'origine du système de croyances et de valeurs développé par chaque individu durant son vécu. C'est entre autres ce système de croyances et de valeurs qui déterminerait le degré d'intention ou de prédisposition d'un individu de se lancer en affaires.

Par ailleurs, les recherches portant sur l'environnement personnel de l'entrepreneur, et plus spécifiquement celles effectuées sur le lien travail-famille, sont associées étroitement aux recherches menées sur les femmes en affaires⁹. Comme la plupart des entrepreneurs masculins, les femmes en affaires sont mariées et ont des enfants. Cependant contrairement aux hommes, ce sont elles qui doivent supporter les responsabilités liées au travail de la maison. À ce sujet, l'étude de Newcomer et Taylor¹⁰ rapporte ce qui suit : « The Industrial Revolution changed the nature of the family and moved away from a homed-based family work unit in which husband and wife participated fully both in the raising and instruction of children. With means of production concentrated in factories and a 12-hour-workday, the norm for most employees, men became the breadwinners of the family unit [...] In spite of the technological revolution that improved productivity in the business world, the American housewife consistently put in approximately 50 hours a week on domestic chores from 1920 to 1990 [...] Our culture still expects women to assume the primary responsibility for home and family obligations » (2003). Ce point de vue est également partagé par Carter¹¹ qui rapporte que les hommes ne supportent pas suffisamment leur conjointe au niveau des responsabilités familiales.

D'autres recherches¹² ont trouvé que la gestion des conflits entre les responsabilités personnelles et celles

liées au travail était le problème le plus souvent mentionné par les femmes entrepreneures. Ainsi, d'autres études¹³ ont identifié un certain nombre de facteurs qui sont à l'origine de ces conflits, notamment un manque de support de la famille, un revenu instable et incertain, le risque de pertes financières, de longues heures de travail ainsi qu'un niveau élevé de stress. L'équilibre entre les responsabilités familiales et les exigences de l'entreprise est une source de pression pour les femmes en affaires. Cette source de pression se traduit par le manque de temps et d'énergie pour faire ce qu'il y a à faire (p. ex., réfléchir aux problèmes financiers et fixer des priorités), par un manque de vie sociale et par des pressions de leur famille pour être plus disponible. Plusieurs chercheurs¹⁴ concluent que les entrepreneurs doivent réaliser que le démarrage d'une entreprise et les responsabilités familiales ne s'harmonisent pas tellement bien et ajoutent que la famille et l'entreprise constituent un système intégré et que l'éclatement d'un de ces deux éléments affectera l'autre.

**Les entrepreneurs doivent réaliser
que le démarrage d'une entreprise et
les responsabilités familiales ne
s'harmonisent pas tellement bien.**

Méthodologie

Échantillon et critères de sélection

Notre approche est fondée sur des entretiens de recherche. L'entretien qualitatif est l'approche privilégiée dans le cadre de notre recherche. Plus particulièrement, nous avons retenu l'entretien centré, guidé ou à réponses libres.

Notre échantillon compte vingt-huit entreprises des secteurs de service et de détail de deux régions du Nouveau-Brunswick. Les entreprises constituant l'échantillon ont été sélectionnées de façon non probabiliste. Seules les entreprises de services et de détail ont été retenues, qu'elles aient été créées par les entrepreneurs ou qu'elles soient issues de rachats, de legs ou de franchises. Pour être retenus, les propriétaires-dirigeants de ces entreprises devaient être propriétaires majoritaires (c'est-à-dire posséder l'entreprise dans une proportion de 50 % et plus) et satisfaire à notre définition de l'entrepreneur, à savoir « un individu qui con-

tribue au capital de l'entreprise et qui participe aux activités quotidiennes de celle-ci ».

Procédure d'expérimentation

Des appels téléphoniques ont d'abord été effectués pour trouver des entrepreneurs répondant aux critères d'échantillonnage décrits précédemment et qui accepteraient de participer à l'étude. À cet effet, les participants éventuels ont été sélectionnés à partir des répertoires des commissions industrielles des régions concernées. Toutes les entreprises contactées ont accepté de participer à l'étude. Certaines entreprises auxquelles on a demandé de participer étaient connues des chercheurs.

Le déroulement typique d'un entretien peut se résumer de la façon suivante : après une période d'échanges informels, on rappelait brièvement au participant les objectifs de la recherche et de l'entretien. On repassait alors les thèmes couverts par l'entretien en signalant qu'il ne durerait pas plus de trente minutes. Avec l'approbation des répondants, les entretiens furent enregistrés pour s'assurer une transcription plus fidèle.

La transcription du matériel s'est effectuée autant que possible dans une attitude impartiale, ouverte, en évitant les *a priori*. Pour fins d'analyse des données, nous avons créé une grille d'analyse ou une fiche synthèse

qui a été utilisée dans le cadre de chaque analyse. Sur cette fiche, nous avons consigné des renseignements d'ordre général (y compris le nom de l'interviewé, le nombre d'employés et le comté) et les passages des entretiens jugés importants pour chacun des thèmes couverts. Ces passages ou ces extraits ont ensuite été retranscrits sur la grille d'analyse, puis nous en avons fait l'analyse pour faire ressortir les fréquences d'apparition, organiser les catégories et établir des liens ou des relations. Les résultats de cette analyse sont présentés dans la section qui suit.

Résultats

Profil des répondants

Le tableau 1 résume certains des renseignements recueillis auprès des répondants (5 des 28 répondants n'ont pas rempli le questionnaire complémentaire donné à la fin de l'entretien). Les résultats obtenus révèlent une répartition assez bonne des répondants aux plans du sexe, du chiffre d'affaires, de l'âge de l'entreprise, de l'expérience et du niveau de scolarité, contrairement aux antécédents en affaires et les débuts dans l'entreprise où l'on remarque que les répondants ont favorisé la création de leur entreprise par rapport à l'acquisition, et une moins grande expérience dans les affaires.

Tableau 1
Profil des répondants (n=23)

Variables	Hommes	Femmes	Total
Sexe	12	11	23
Aîné de la famille	5	2	7
• Oui	7	9	16
• Non			
Statut marital			
• Marié/union libre	8	9	17
• Célibataire	4	2	6
Nombre d'enfants			
• Aucun	2	2	4
• 1 enfant	1	2	3
• 2 enfants	7	4	11
• 3 enfants et +	2	3	5
Expérience (moyenne)			
• Direction	5.45	4.30	4.90
• Domaine	4.80	6.00	5.54

Variables	Hommes	Femmes	Total
Débuts dans l'entreprise			
• Création	7	8	15
• Acquisition	5	3	8
Âge de l'entreprise			
• 5ans et -	4	3	7
• 6 ans - 10 ans	2	3	5
• 11 ans - 20 ans	6	5	11
Antécédents en affaires			
• Oui (déjà été en affaires)	3	4	7
• Non (jamais été en affaires)	9	7	16
Scolarité			
• Secondaire et moins	7	4	11
• Collégial	4	2	6
• Universitaire	3	3	6
Âge de l'entrepreneur (moyenne)	39.25	40.91	40.04
Chiffre d'affaires			
• 0 - 100 000\$	1	4	5
• 100 001\$ - 500 000\$	8	4	12
• 500 001 \$ et plus	3	3	6
Nombre d'employés			
• 5 employés et -	6	7	13
• 6 employés - 10 employés	2	1	3
• 11 employés et +	4	3	7

Facteurs historiques ayant contribué au choix d'une carrière en entrepreneurship

L'analyse des entretiens fait ressortir trois grands facteurs qui ont prédisposé les répondants à choisir une carrière en affaires. Le premier facteur est le fait que l'un ou les deux parents des répondants sont ou ont été en affaires (18 des 28 répondants). Bien que ces répondants n'aient pas indiqué que la présence de leurs parents dans le milieu des affaires les avait directement motivés à démarrer leur propre entreprise, certains d'entre eux ont mentionné que leurs parents étaient pour quelque chose dans leur choix de carrière. Voici des extraits de commentaires à ce sujet :

Mon mari a commencé sa propre entreprise. Dans sa famille, il y en a plusieurs qui sont en affaires. Dans ma famille, j'ai aussi des sœurs qui sont en affaires. Mais pour vous dire que c'est ça qui m'a motivée, je ne le sais pas. (J.V.)

Mon père a toujours eu une entreprise dans le sous-sol de notre maison. Je ne sais pas si c'est ça ou pas qui m'a influencée. Aujourd'hui, il a une autre entreprise ici, en ville. Mais je n'ai jamais eu l'idée toute

jeune de partir une entreprise. Peut-être que c'est quelque chose qui se prépare inconsciemment, je ne sais pas. La preuve, tu ne fais pas une maîtrise en administration des affaires pour ouvrir ta propre entreprise. (J.L.)

Mon père a été propriétaire de plusieurs entreprises. C'est le type de gars qui a toujours voulu être en affaires. J'ai donc vécu là-dedans, et même avant d'entrer à l'université, on discutait souvent de la possibilité d'aller en affaires. Il y a aussi un oncle de qui je suis proche et qui a toujours été en affaires. On jasant souvent de ça aussi. Peut-être que je ne serais pas en affaires maintenant si je n'avais pas eu ces influences-là. (D.R.)

Mes parents possédaient une entreprise, et ma mère m'a toujours dit qu'elle serait là pour m'aider si j'ouvrais mon commerce. Elle a 75 ans maintenant et elle m'aide encore aujourd'hui. (C.R.)

Mon père a toujours été en affaires, c'était un homme d'affaires. C'est lui qui m'a motivé à aller en affaires. Il me disait tout le temps : « Si tu veux avoir quelque chose à toi, il faut que tu fonces. » (B.C.)

Le deuxième facteur, qui concerne ceux et celles dont aucun des parents n'était en affaires, est la présence de

parents très dynamiques, en particulier la mère. Les répondants de cette catégorie (6 des 28 répondants) ont dit qu'on leur avait appris très jeunes à se débrouiller et à devenir responsables. Certains de leurs commentaires sont reproduits ci-dessous :

On a été élevés jeunes à avoir beaucoup d'initiative. Ma mère a fait beaucoup d'efforts pour qu'on apprenne à se débrouiller et à être indépendants. À la maison, on pouvait aussi bien planter des clous que laver la vaisselle. (H.L.)

Je suis né dans une famille de 12, mais la source, c'était maman. Elle est venue au monde 50 ans avant son temps. Ma mère était une grande femme d'affaires même si elle n'a jamais été en affaires. À 45 ans, c'est elle qui est devenue la première personne à prendre la direction du syndicat à la coopérative [...] Elle était leader de nature, et c'est de là que ça vient. (R.T.)

Je ne sais pas si on peut parler d'hérédité, mais je crois que ça vient du côté de ma mère. Ma mère était fonceuse. Elle n'a jamais été en affaires parce que ce n'était pas tout le monde qui partait en « business » à 80 ans passés. Elle n'a jamais travaillé à l'extérieur, elle n'avait pas le temps, car on était 15 enfants. Moi, je vois chez ma mère des qualités de leader, mais je ne sais pas si c'est ça qui m'a amené à avoir une entreprise. (B.F.)

La dernière catégorie de répondants est composée des entrepreneurs n'ayant aucun antécédent en affaires et n'ayant pas non plus mentionné l'existence de compétences particulières dans leur famille (4 des 28 répondants). Ces individus ont dit avoir tout appris par eux-mêmes. Ils ont acquis, au cours de leur vie, une grande expérience dans leur domaine d'activité, ce qui les a incités à démarrer leur propre entreprise. Voici ce que rapportent certains d'entre eux à ce sujet :

Personne de ma famille n'était en affaires. Je pense que c'est le fait que j'ai commencé très jeune à travailler. J'ai travaillé 12 ans dans un magasin d'alimentation et 18 ans dans une quincaillerie [...] J'ai toujours aimé cela. J'avais une certaine ambition dans ce que je faisais. À mon avis, c'est l'expérience de la vie qui m'a conduit jusqu'ici. (R.B.)

J'ai commencé très tôt, à l'âge de 13 ans, à travailler dans les restaurants. À 18 ans, je travaillais à Montréal pour la propriétaire dont j'ai acheté le commerce par la suite. C'était dans le même domaine, soit des franchises de bar laitier. Huit ans après

que j'ai ouvert le commerce [...] pour cette madame, elle m'a approchée pour me vendre le commerce. J'ai donc fini par acheter le commerce. Sans cette expérience-là, je ne pense pas que je serais ici aujourd'hui [...] Treize ans d'expérience dans le même domaine, ça ne me laissait pas grand choix [...] J'avais l'expérience et je savais où je m'en allais. (B.S.)

Personne dans nos familles n'était en affaires [...] Quand j'étais dans l'armée, je travaillais comme cuisinier, tout comme ma femme. Depuis que nous avons quitté l'armée, j'ai dû faire toutes sortes de jobs avant d'acheter ce commerce [...] C'est l'expérience de la vie, on a appris par nous-mêmes. (A.S.)

Enfin, parmi les autres facteurs qui ont été mentionnés et dont certains ressortent dans les extraits ci-dessus, on peut citer le fait d'avoir déjà été propriétaire d'une entreprise (trois répondants), d'avoir déjà travaillé dans sa jeunesse pour l'entreprise de ses parents (huit répondants), d'avoir travaillé pour l'entreprise avant de l'acquérir (quatre répondants) et d'avoir été marié à quelqu'un qui était en affaires avant d'ouvrir son propre commerce (deux répondants).

L'appui apporté par le conjoint pouvait être d'ordre physique (implication directe dans le commerce ou partage des tâches familiales) ou d'ordre moral (encouragement).

Environnement personnel : lien travail-famille

Plusieurs commentaires intéressants ont été formulés au cours des entretiens au sujet de la conciliation entre le travail et la famille. Par exemple, les répondants s'entendaient pour dire que le soutien de leur conjoint avait été d'une grande importance dans le succès de leur entreprise et de leur famille. L'appui apporté par le conjoint pouvait être d'ordre physique (implication directe dans le commerce ou partage des tâches familiales) ou d'ordre moral (encouragement). Certains répondants ont aussi souligné l'importance de leur famille (outre le conjoint) dans leurs efforts pour concilier leurs responsabilités à l'égard de leur famille et de leur entreprise. Les passages suivants, tirés des entretiens, reflètent ces observations :

J'ai une femme très ouverte et compréhensive. Elle s'adapte vite et est très flexible. Elle comprend que je

doive parfois travailler tard. Elle m'aide également dans le commerce; c'est elle qui s'occupe de la comptabilité du magasin. (A.L.)

Ça prend beaucoup d'organisation et de planification. Mais au quotidien, maintenant que j'ai une famille – j'ai trois enfants –, c'est vraiment difficile. J'ai dû m'ajuster. Ça prend un conjoint qui collabore. On partage beaucoup les tâches familiales. Mon mari travaille plutôt les fins de semaine et le soir, ça fait qu'on roule tout le temps! On se fait des horaires et une liste des choses à faire. (C.C.)

Nous autres, on est tous impliqués. On est trois : moi, mon mari et ma fille. Ma fille travaille à temps plein et mon mari m'aide quand c'est possible. Je crois que lorsqu'une personne commence en affaires, il lui faut avoir l'appui de son conjoint. Si, au départ le conjoint est réticent vis-à-vis de l'entreprise que tu envisages de démarrer, ce n'est pas bon. Le conjoint doit être d'accord et donner son appui, peu importe si c'est par du travail physique ou juste du soutien moral. (M.R.)

Ça prend du soutien familial parce que, souvent, il arrive qu'on travaille tard. Il faut partager les tâches avec sa femme et faire un peu sa part. (G.B.)

C'est très important d'impliquer la famille et d'avoir son appui. Sinon, c'est impossible d'avoir une entreprise comme la mienne, surtout dans le genre de travail que je fais. (H.L.)

Quant aux quatre répondantes qui étaient chefs de familles monoparentales, elles ont dû apporter certains ajustements à leur situation de manière à pouvoir concilier leur vie familiale et professionnelle. Leur comportement démontre bien que ce sont les femmes qui doivent veiller au bien-être des enfants advenant le départ du père. L'équilibre familial constitue donc un élément important pour les femmes, même lorsqu'elles se trouvent déjà en affaires. Cette dernière constatation dénote l'importance de l'équilibre familial pour les femmes d'affaires. Par exemple, après leur divorce, deux de ces répondantes ont installé leur bureau dans leur maison de manière à être plus près de leurs enfants. Voici comment une de ces personnes a raconté son expérience :

Je vais vous dire : ça, c'est un aspect sur lequel je travaille toujours. Ce n'est pas aussi évident que ça en a l'air. Après ma séparation, j'ai installé mon bureau au sous-sol de ma maison pour être plus proche de mes enfants. Lorsque les enfants arrivaient de l'école, je montais en haut leur faire faire leurs de-

voirs et je faisais le souper, puis je redescendais travailler. Je vais vous dire que j'ai travaillé ! Et puis, il y a encore du travail à faire. (J.L.)

L'une de ces répondantes était propriétaire d'un restaurant. À cause de la nature même de son commerce, il lui était impossible de l'installer dans son sous-sol. Ce sont donc ses enfants qui sont allés la trouver dans son commerce. Voici ce qu'a raconté cette répondante :

Il faut avoir un équilibre [...] Comme mère de famille, quand j'ai élevé mes enfants, ils pouvaient venir me voir au restaurant quand ils le voulaient. Ils venaient me trouver au restaurant après l'école et faisaient leurs devoirs dans la cuisine. C'était leur maison. Du mois d'octobre au mois d'avril, je faisais toujours les soupers de famille au restaurant [...] Même si je faisais de longues heures, les enfants pouvaient venir ici en tout temps. On avait notre vie familiale à l'intérieur du commerce, et le samedi avant-midi était consacré au ménage de la maison. (R.T.)

Quant à la troisième répondante de ce groupe, c'est à sa grande énergie qu'elle attribue le succès avec lequel elle a concilié ses diverses responsabilités :

J'ai toujours fait cela. Lorsque j'avais une jeune famille, je réussissais bien à concilier tout ça. Je mettais beaucoup d'heures de travail. Ce n'est pas pour vous insulter, mais je pense que les femmes ont plus d'énergie que les hommes. Nous sommes capables de faire deux jobs à la fois. Je pouvais sortir de mon commerce, aller chercher les enfants, les faire manger, les emmener au hockey, faire leurs devoirs avec eux, aller aux réunions parents-maîtres. En plus, j'étais dans différents comités. C'est dans ma nature de faire cela. Je suis habituée à faire plusieurs choses à la fois. C'est ça l'avantage : j'ai beaucoup d'énergie. Mon conjoint n'a pas pu m'aider, car il n'était pas là. J'ai tout fait seule. Maintenant, j'ai un nouveau conjoint dans ma vie, mes enfants sont grands et sont partis. Je pense que mes enfants sont plus débrouillards cependant. (H.H.)

Un seul homme entrepreneur avait vécu une séparation, et c'est son ex-épouse qui a obtenu la garde des enfants. Ce répondant a avoué que le temps consacré à son commerce au début avait eu raison de son mariage. Cependant, cette séparation n'empêchait pas les enfants de travailler pour lui pendant leurs vacances d'été.

L'implication des enfants dans le fonctionnement du commerce est une autre caractéristique qui est ressortie des entretiens.

Justement, l'implication des enfants dans le fonctionnement du commerce est une autre caractéristique qui est ressortie des entretiens. Dans la mesure du possible, les répondants ayant des enfants en âge de travailler tentaient de les faire participer à l'entreprise moyennant une rémunération. Curieusement, dans tous les cas répertoriés sauf un, il s'agit de femmes. C'est à se demander s'il n'existe pas un lien entre l'implication des enfants dans le fonctionnement du commerce sous la supervision de leur mère et le fait qu'un nombre important de répondants aient mentionné, comme nous l'avons vu plus tôt, que c'était principalement leur mère qui leur avait inculqué les valeurs liées au travail et certains traits de caractère. Les femmes seraient-elles plus patientes que les hommes ? Ou encore, considèrent-elles cette tâche comme le prolongement de leur rôle de mère ? Voici des extraits d'entretiens à ce sujet :

J'ai un garçon de 23 ans qui travaille chez nous. Je l'ai impliqué dans la business assez jeune. Je lui ai inculqué des notions assez tôt, mais je ne sais pas s'il va continuer dans la même direction. Il est tout à fait le contraire de moi, il n'est pas organisé. Le bureau principal est dans ma maison et mon fils fait plusieurs tâches pour la business et je le paye pour ses services comme un employé. (R.V.)

Mes jeunes ont commencé très jeunes à travailler ici, au restaurant, jusqu'à l'âge d'aller aux danses. Je leur donnais 10 \$ pour aller à la danse, et pour me rembourser, ils devaient venir laver la vaisselle après que la danse était finie. C'est de même que ça marchait. (R.T.)

J'ai toujours impliqué les enfants dans de petites tâches et des plus grandes lorsqu'ils ont grandi, et je les ai payés. Ça n'a donc pas été un problème d'avoir de l'aide d'eux. Et j'ai toujours exigé 100 %; je voulais que les étiquettes soient droites, et il fallait qu'elles soient bien droites. Ils ont appris eux aussi à livrer le produit très jeunes. (H.L.)

Enfin, la majorité des répondants ont déclaré ne pas avoir le temps de faire d'autres activités. Certains ré-

pondants ont même avoué qu'ils n'avaient pas de vie sociale et que leur vie familiale, sociale et professionnelle tournait autour du commerce. Voici des extraits de leurs commentaires à ce sujet :

Quand j'ai accepté ce poste, ça été un soulagement, car l'entreprise fonctionne très bien sans que je sois là, elle réussit très bien. Je n'ai pas besoin d'être là. L'entreprise faisait partie de ma vie sociale, personnelle, familiale et communautaire. Ça fait que la famille faisait partie de cela, les enfants ont participé et ont toujours vu ce que je faisais. Je trouvais important que la famille soit ensemble, surtout qu'elle avait passé à travers un divorce. On ne peut pas appeler ça un équilibre, car j'ai travaillé comme une damnée. La famille était toujours là, par exemple, même qu'à un moment donné la famille faisait partie de l'entreprise. Il n'y avait que le travail et la famille, je n'avais pas de vie sociale. Mes amis faisaient partie de mon équipe. (J.L.)

On travaille tellement dans nos commerces qu'on se fait une vie sociale à partir du commerce. C'est tout mélangé ensemble. Ma vie sociale, elle est avec mes clients. (R.T.)

Toute la famille participe à l'entreprise. Les enfants travaillent avec nous l'été et ils peuvent ainsi gagner un peu d'argent, car les jobs sont tellement rares dans la région. Moi, je me lève à 5 heures le matin et je travaille jusqu'à 10 heures le soir. Ma femme, c'est la même chose. Notre vie familiale tourne autour de notre commerce. (A.S.)

Conclusion

De façon générale, les renseignements recueillis dans cette étude qualitative ont été très utiles pour mieux comprendre les caractéristiques personnelles des entrepreneurs ainsi que l'influence de leur environnement personnel sur leur comportement.

Par exemple, parmi les facteurs qui ont prédisposé les répondants vers une carrière entrepreneuriale, la présence de parents en affaires est un élément important puisque 18 des 28 répondants ont affirmé avoir un ou des parents en affaires. L'existence de parents (surtout d'une mère) dynamiques (six répondants) et l'acquisition d'une solide expérience tout au long de leur vie (quatre répondants) ont été les autres facteurs exprimés par les répondants pour tenter de justifier leur présence en affaires.

Quant à l'environnement personnel l'analyse des résultats fait ressortir les trois observations suivantes : premièrement, le conjoint ainsi que la famille de l'entrepreneur jouent un rôle très important dans le succès de l'entreprise; deuxièmement, les enfants sont encouragés jeunes, par leur mère surtout, à travailler dans l'entreprise familiale; troisièmement, les efforts consacrés par les répondants à leurs responsabilités familiales et d'affaires occupent tout leur temps. De plus, les répondantes qui sont parent unique ont dû apporter des ajustements à leur environnement de manière à être plus près de leurs enfants.

Parmi les facteurs qui ont prédisposé les répondants vers une carrière entrepreneuriale, la présence de parents en affaires est un élément important

Les résultats sur l'environnement personnel de l'entrepreneur sont conformes aux préoccupations relevées dans la littérature au sujet de l'importance du soutien familial dans le succès de l'entreprise et à l'effet que ce sont les femmes qui doivent le plus souvent s'adapter aux changements occasionnés par les responsabilités additionnelles liées à l'entreprise. ■

Notes et références

- ¹ Yves Robichaud est professeur à l'École de l'administration et du commerce de l'Université Laurentienne à Sudbury, Ontario. Egbert McGraw est professeur à la faculté d'administration de l'Université de Moncton, au Nouveau-Brunswick.
- ² Voir à ce sujet les modèles développés par : Blawatt, K. « Defining the Entrepreneur : A Conceptual Model of Entrepreneurship » (1995). *Rapport du congrès annuel du Conseil canadien de la petite et moyenne entreprise*, p. 13-37; Naffziger, D.W., J.S. Hornsby et D.F. Kuratko (1994). « A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, n° 3, p. 29-41; Herron, L. et R.B. Robinson (1993). « A Structural Model of the Effects of Entrepreneurial Characteristics on Venture Performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n° 3, p. 281-294; Keats, B.W. et J.S. Bracker (1988). « Toward a Theory of Small Firm Performance : A Conceptual Model », *American Journal of Small Business*, printemps, vol. 12, n° 4, p. 41-58; Hollenbeck, J. et E. Whitener (1988). « Reclaiming Personality Traits for Personal Selection », *Journal of Management*, vol. 14, n° 1, p. 81-91.
- ³ Les caractéristiques personnelles représentent dans notre étude les facteurs historiques susceptibles d'influencer la présence des individus en affaires, tandis que l'environnement personnel correspond au lien travail-famille.
- ⁴ Blawatt, K. (1995), *op. cit.*, p. 13-37.
- ⁵ Greenberger, D.B. et D.L. Sexton (1988). « An Interactive Model of New Venture Initiative », *Journal of Small Business Management*, vol. 26, n° 3, p. 1-7.
- ⁶ Shapiro, A. (1984). *The Entrepreneurial Event, The Environment for Entrepreneurship*, Calvin, A. Kent, Ed., Lexington Books, D.C. Heath and Company, Lexington, Mass. Toronto, p. 21-40.
- ⁷ Liang, C.K. et P. Dunn (2003). « Love, Live, and Family ties : Couples' Assessment of New Venture Creation and Business Development and Family Relationships », *Association for Small Business & Entrepreneurship Proceedings*; Cachon, J.C. (1992). « Entrepreneurs : pourquoi ? Comment ? Quoi ? », *Revue du Nouvel-Ontario*, vol. 13, p. 13-56.
- ⁸ Blawatt, K (1995), *op. cit.*
- ⁹ Das, M. (2001). « Women Entrepreneurs from India : Problems, Motivations and Success Factors », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 15, n° 4, p. 67-81; Ferguson, F.E. et J.R. Durup (1997). « Work-family Conflict and Entrepreneurial Women : A Literature Review », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 14, n° 1, p. 30-51; Newcomer, J. et S. Taylor (2003). « Why Superwoman is Starting her Own Business Today », *Association for Small Business & Entrepreneurship, Proceedings*; Lee-Gosselin, H. et J. Grise (1990). « Are Women Owner-managers Challenging our Definitions of Entrepreneurship ? An In-depth Survey », *Journal of Business Ethics*, vol. 9, n° 4-5, p. 423-435; Neider, L. (1987). « A Preliminary Investigation of Female Entrepreneurs in Florida », *Journal of Business Management*, vol. 25, n° 3, p. 22-29.
- ¹⁰ Newcomer, J. et S. Taylor (2003), *op. cit.*
- ¹¹ Carter, N. (1997). « Entrepreneurial Processes and Outcomes. The Influence of Gender », in P.D. Reynolds et S.B. White, *Quorum, The entrepreneurial Process : Economic Growth, Men, Women, and Minorities*.
- ¹² Belcourt, M., R. Burke et H. Lee-Gosselin (1991). *The Glass Box : Women Business Owners in Canada*, Ottawa, The Canadian Advisory Council on the Status of Women. Neider, L. (1987), *op. cit.*, p. 22-29 ; Bullers, S. (1999). « Selection Effects in the Relationship between Women Work-family Status and Perceived Control » *Family Relations*, vol. 48, n° 2, p. 181-188. Scarborough, N.M. et T.W. Zimmerer

(2000). *Effective Small Business Management*, 6th Edition, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.

- ¹³ Liang, C. K. et P. Dunn (2002). « The Impact of Starting a New Venture on the Entrepreneurs and their Families : Expectations, Reality, and Willingness to Start again », *Journal of Business and Entrepreneurship*, vol. 14, n° 1, p. 34-46; Scarborough, N.M. et T.W. Zimmerer (2000), *op. cit.*; Ferguson, F.E. et J.R. Durup (1997), *op. cit.*, p. 30-51.

- ¹⁴ Danes, S., V. Zuiker, R. Kean, J. Arbuthnot et K. Kaye (1999). « Predictors of Family Business Tensions and Goal Achievement » *Family Business Review*, vol. 12, n° 3, p. 241-251; Davies, J. (1999). « Mother of Invention : Women Entrepreneurs », *ManagementToday*, January, p. 64-66; Page, H. (1999). « Entrepreneur with Children : Stringing a Balance between Business and Family », *Entrepreneur*, vol. 27, n° 4, p. 14-15.

organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET LE DÉVELOPPEMENT

**VOUS DÉSIREZ RECEVOIR
UN DE NOS NUMÉROS DÉJÀ PARUS ?**



ÉCRIVEZ-NOUS !

Université du Québec à Chicoutimi
Organisations et territoires
Département des sciences économiques et administratives
555, boulevard de l'Université, Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1
Adresse électronique : revueot@uqac.ca

Chronique du livre

André Joyal
Université du Québec à Trois-Rivières

**Claude Lacour, Aliette Delamarre
et Muriel Thoin,
40 ans d'aménagement du territoire,
Paris, La Documentation française,
coll. Territoires en mouvement, 2003, 152 p.**

Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur l'aménagement du territoire et que vous n'avez jamais osé demander à votre professeur ou à l'agent de développement local de votre CLD ou SADC se trouve dans ce petit ouvrage de la très belle collection *Territoires en mouvement*. On ne pouvait que s'attendre à un texte de grande qualité de la part de notre collègue bordelais Claude Lacour, un grand amoureux de Rimouski et de ses environs. Pour la circonstance, le professeur d'économie de l'Université Montesquieu a pu bénéficier de la collaboration de deux employés de la DATAR, un organisme créé en 1963 pour, précisément, conseiller le gouvernement français dans l'organisation des territoires hexagonaux.

L'aménagement du territoire, on en est bien conscient, n'est pas un concept nouveau. Une définition remontant à 1950 nous indique qu'il se rapporte à la recherche d'une meilleure répartition des hommes, en fonction des ressources naturelles et des activités économiques. À travers les quarante années couvertes par les auteurs, on retrouve cinq grands principes rattachés à l'aménagement du territoire : ce sont les principes de répartition ou de redistribution, de création, de réparation, de protection et de compensation. Le lecteur québécois, en parcourant les exemples français mis en évidence, saura facilement faire les liens avec la réalité qui lui est familière. En ce qui regarde la période allant des années 1950 au début des années 1970, la section *État organisateur et modernisateur* nous rappelle l'entrée en fonction du Conseil d'orientation économique et surtout celle de l'Office de planification et de développement du Québec qui lui succédera (certains ont osé dire qu'il

n'a jamais rien planifié ni développé...). Les exemples se rapportant aux villes nouvelles, aux parcs régionaux et autres Fos-sur-Mer (sidérurgie qui devait être très industrialisante), même s'ils ne trouvent pas vraiment leurs équivalents québécois, n'en sont pas pour autant moins riches d'enseignements. Cependant, ce sont les sections traitant de PME et de développement local et territorial qui toucheront avant tout le lecteur de ce côté-ci de l'Atlantique. Entre autres définitions du développement local, les auteurs retiennent celle qui le conçoit comme une approche se rapportant aux ultimes solutions proposées à des espaces en grande difficulté. Et ils en arrivent à préférer l'expression développement territorial qui sous-entend la mobilisation des acteurs, le partenariat offensif et l'ouverture vers l'extérieur. Pourquoi pas ? On admettra qu'il est plus facile de définir ou de concevoir ce qu'est un territoire qu'un local.

Pour entrer de plein pied dans la période actuelle, on lira avec intérêt ce qui se rapporte aux concepts de technopôle et de technopole que l'on associera par exemple à notre technopôle Angus et aux technopoles de la Vallée du Saint-Maurice, de Laval ou encore de Saint-Hyacinthe. On lira, toujours avec le même intérêt, les allusions à la nouvelle géographie économique (Paul Krugman) qui cherche à expliquer la persistance des inégalités territoriales. Bien évidemment, c'est sans surprise que l'on trouve également une section sur les systèmes de production locaux, lesquels ont fait l'objet d'ailleurs d'un ouvrage de la même collection. Faut-il le répéter, l'objectif de celle-ci vise à offrir aux lecteurs d'avoir sous la main, dans une présentation fort agréable, une gamme variée d'informations susceptibles de leur rafraîchir la mémoire ou tout simplement de leur fournir quelques précieuses informations sur des faits et des concepts dont la connaissance s'avère indispensable pour la bonne compréhension des défis que doivent relever nos territoires. ■

Gérard Fayolle

**Les nouvelles ruralité : les villages
et la mondialisation**

Luçon, Éditions du Sud-Ouest, 2001, 251 p.

On l'aura deviné, le Sud-ouest en question n'a rien à voir avec la région limitrophe de notre chère capitale fédérale. En fait, cet ouvrage a été imprimé à Luçon, en Vendée, à mi-chemin entre Le Puy-du-Fou et les Sables-d'Olonne. Une région que j'aime bien, entre autres pour les noms de lieu que l'on ne trouve nulle part ailleurs. Découvert sur la toile, j'ai pensé que la lecture de cet ouvrage s'imposait étant donné la mise en œuvre au Québec, depuis 2002, de ce que l'on ose encore appeler la Politique nationale de la ruralité. D'ailleurs, dès le début, on y trouve une allusion à notre Belle Province où la civilisation rurale en voie de disparition n'empêche pas les élites de Montréal et les hommes politiques de Québec de reconnaître ce qu'ils lui doivent : leur survie en tant qu'entité culturelle. L'auteur souligne que les Québécois ont été les premiers à devoir faire face à la brillante et redoutable civilisation anglo-saxonne. Et comment ! On n'a qu'à voir nos étudiants se défendre dans la langue de Shakespeare... Doit-on s'en réjouir ?

Originaire de la Dordogne rurale, l'auteur est un élu depuis des lustres, président du Conseil général, sénateur et quoi encore ? Plus intéressant pour nous sont ses quelque dix ouvrages à caractère historique portant pour la plupart sur le Périgord de mon ancêtre (le truchement Jacques Joyal). En considérant que les valeurs propres à la société rurale sont menacées, l'auteur se donne pour objectif de montrer comment, en s'organisant en conséquence, le village peut en assurer la survie. En se voulant un plaidoyer pour les libertés locales et celles des régions, l'intérêt de l'ouvrage, pour les cousins que nous sommes, apparaît évident.

Bien sûr, il faut d'abord tenter de définir ce qu'est le rural. Et l'incontournable anecdote, hélas trop sérieuse, qui veut qu'est rural ce qui n'est pas urbain, se retrouve ici. Et toujours en relation avec notre vécu, plusieurs allusions à la place qu'occupent les néoruraux offrent une historique qui remonte à la fin des années 1960 caractérisées par l'essor de la mise en œuvre du « modèle fromage de chèvre ». Oui, ce qu'ils la trouvaient belle cette Gaspésie ces hippies de Montréal inspirés par les événements de mai 68. Mais,

comme l'écrit Gérard Fayolle, après les premiers enthousiasmes arrivent les premiers échecs, car la vie des bergers des Cévennes (ou de la vallée de la Matapédia) est dure, surtout en hiver, et davantage pour des amateurs arrivés sans moyens du 6^e arrondissement (ou du Faubourg à M'lasse). Il faudra donc compter sur d'autres acteurs pour défendre la ruralité. Et l'auteur les identifie dans un chapitre intitulé *Les avocats de la ruralité*.

Parmi ces derniers, Jean Giono occupe une place de choix. Inutile d'insister, c'est pourquoi je retiens plutôt un certain Joseph Delteil qui, il y a quarante ans, en décrivant la cuisine paysanne, évoquait les cochonnailles de janvier, les truffes de février, les bigarreaux et les dindonneaux de juin, les cailles de juillet, les écrevisses d'août, les figues et les cèpes de septembre le chapon à l'ail de novembre et les huîtres de Marennes en décembre pour le Réveillon. Mais quoi !, dira-t-on, nous avons bien les petits poissons des chenaux en janvier, le homard des Îles en juin, le blé d'Inde deux couleurs en août, les huîtres de Carraquet en septembre, la tire d'éponge et Sainte Catherine en novembre, et que dire du gâteau aux fruits de décembre ! Oui, à chacun sa ruralité !

C'est cependant la troisième partie : *La liberté des villages*, qui touche le plus le lecteur québécois. Si le clocher en demeure le symbole, c'est son maire qui constitue le cœur du système. On n'a qu'à penser aux défis que rencontrent quotidiennement les maires de nos villages de moins de 1 000 habitants. Tant que le maire existe, la ruralité demeure, écrit Gérard Fayolle qui, avec ô combien de pertinence, lui rend un vibrant hommage. Vient ensuite le concept de « pays » dont l'auteur semble ignorer qu'il s'agit d'un héritage gallo-romain (*pagii*). C'est plus ou moins l'équivalent de nos MRC, avec parfois des noms aussi évocateurs. C'est le lieu où élus et acteurs du développement se rencontrent pour, dans la mesure du possible, prendre en main une partie de leur destinée. Mais gare aux enchevêtrements de responsabilités, est-il signalé. On en connaît quelque chose au Québec avec nos multiples divisions régionales et compétences diverses.

Enfin, la section *Ruralité et régions* s'avère d'un grand intérêt. Aux yeux de l'auteur, la région doit affirmer son identité, démontrer sa légitimité et retrouver ses racines. Son avenir et celui de la ruralité se trouvent étroitement reliés. L'un ne va pas sans l'au-

tre. En évoquant la nécessaire décentralisation des pouvoirs, l'auteur écrit que la ruralité n'a que des amis qui lui veulent du bien. Ouf ! On sait parfois qu'avec certains amis on peut se priver d'ennemis. Passons. En se positionnant parmi les amis de la ruralité, le lecteur amoureux de celle-ci et de la France profonde ne pourra que se délecter à la lecture de cet ouvrage passionnant. ■

**Bernard Jouve, sous la direction de,
*Les politiques de déplacements urbains en
Europe : l'innovation en question dans cinq
villes européennes*, Paris, L'Harmattan,
2003, 190 p.**

En quoi le transport urbain en Europe peut-il nous concerner ? Pas évident à première vue, mais quand on prend en considération la situation, pas toujours facile, qui prévaut à Montréal et dans la plupart de nos villes moyennes, l'expérience vécue sous d'autres cieux ne peut qu'être d'une certaine utilité, pour ne pas dire d'une utilité certaine. On n'a qu'à imaginer ce cycliste empruntant une des nombreuses pistes, dont Trois-Rivières s'enorgueillit, et qui regarde de façon sceptique passer près de lui un gigantesque autobus de la société de transport en commun complètement vide. Est-ce que ça a du sens, se demandait-il en s'interrogeant sur ce qui se fait ailleurs ? Sans en être vraiment conscient, Bernard Jouve, professeur au département de géographie de l'UQAM et titulaire de la Chaire de recherche du Canada en étude des dynamiques territoriales, en prenant la responsabilité de cet ouvrage, avait pour ambition de fournir des réponses à tout cycliste urbain en quête de sens. Pour ce faire, on offre au lecteur l'exemple de Genève, Lyon, Munich, Naples et Stuttgart avec, à chaque fois, la contribution d'un spécialiste familier avec chacun de ces exemples.

En signalant que les pouvoirs publics ont surtout investi massivement dans les réseaux lourds de transport collectif (métro, tramway, trains régionaux), Jouve se demande si, en évoquant les politiques de déplacements urbains, en lieu et place de politiques de transports urbains, on sous-entend que l'on pense agir différemment à la fois sur le cadre et sur le contenu des politiques publiques. Est-ce le cas dans les différentes villes étudiées ? C'est la question centrale à laquelle l'ouvrage cherche à répondre. En fait, le

lecteur se voit ici offrir le fondement des politiques en matière de déplacements urbains observées dans les cinq villes retenues comme autant d'études de cas.

Un élément qui retient l'attention avec tout ce qui s'écrit et se dit sous d'autres cieux en se rapportant aux fameux budgets participatifs de Porto Alegre, c'est l'importance qu'accorde Jouve à la démocratie participative. Il signale, en effet, que dans la majorité des villes ici étudiées, les politiques mises en place furent accompagnées d'une réflexion approfondie sur la démocratie locale et le rôle qui revient à cette chère société civile, pour parler comme Gramsci ou ses disciples québécois. Or, quand on évoque la participation populaire, on le devine bien, les considérations environnementales ont de meilleures chances d'être prises en compte. Il en est donc question ici et là à travers l'ouvrage. Et c'est ici que l'image du cycliste de Trois-Rivières ou d'ailleurs trouve sa pertinence, comme en témoigne l'exemple de Munich.

Cette ville, qui s'est vu attribuer le prix européen de la mobilité en 2000, s'est distinguée entre autres choses par l'opération « Appelez un vélo » ou « Call-a-bike ». Il s'agissait, à la faveur d'une promotion très bien conduite, de louer 2 000 vélos de couleurs voyantes (ce qui change des sinistres vélos noirs d'Amsterdam) comme moyen de transport public individuel. L'histoire ne dit pas si le casque était fourni. Hélas, malgré un intérêt très rapidement manifesté par les citoyens (ou à cause de cela), l'opération s'est avérée à la fois trop complexe à gérer et non rentable. Car il est vite apparu que, pour joindre les deux bouts, il aurait fallu recourir à la contribution des villes limitrophes (tiens donc !), à défaut de quoi les Munichois se seraient vus forcés de payer pour des services dont bénéficieraient en grande partie des résidents desdites villes (retiens donc !). Doit-on y voir un argument en faveur des fusions municipales ? L'auteur, ignorant de la réalité québécoise, n'a pu faire un rapprochement avec une situation qui nous est bien familière. En fait, l'auteur termine sa contribution en signalant que, malgré la très forte mobilisation qu'elle a générée, la nouvelle politique des déplacements urbains à Munich souffre de l'absence d'un leadership fort de nature à stabiliser et à pérenniser le nouveau mode de régulation politique. Encore une fois, le lecteur québécois peut faire les rapprochements qu'il juge pertinents. L'ouvrage lui fournit d'ailleurs beaucoup d'occasions de le faire.

Mais, on n'y échappe pas : en Europe comme chez nous, l'auto règne en maître et ce, de plus en plus avec les véhicules dit utilitaires (pour aller faire ses courses au centre d'achats). C'est pourquoi Bernard Jouve écrit qu'il est irréaliste de penser pouvoir modifier les préférences individuelles tant l'aspiration à la propriété privée individuelle en banlieue (avec tondeuse à gazon en prime), associée à la voiture particulière, constitue une tendance lourde des sociétés « modernes ». Les guillemets sont de l'auteur. Évidemment, chacun se reconnaîtra dans cette modernité qui, en fait, caractérise la... post-modernité. ■

André Joyal

Université du Québec à Trois-Rivières

Marc Ferro (dir.)

Le livre noir du colonialisme, XVI^e - XXI^e siècle : de l'extermination à la repentance
Paris, Robert Laffont, 2003, 843 p.

Voici un ouvrage réalisé par 21 collaborateurs, spécialistes d'histoire et d'anthropologie culturelle rattachés pour la plupart à l'EHESS, à l'Université de Paris et au CNRS. Celui-ci comprend cinq parties, identifiées clairement dans la table des matières : 1) l'extermination; 2) la traite et l'esclavage; 3) dominations et résistances; 4) le sort des femmes; 5) représentations et discours, ainsi qu'un épilogue : « Qui demande des réparations et pour quels crimes ? ».

Les phénomènes de domination, surtout par l'Europe, et de résistance, de la part des populations locales, occupent la majeure partie de l'ouvrage. La colonisation menée par deux autres États est aussi analysée : celle de la Russie dans le Caucase et celle du Japon en Asie du Sud-Est. Or, globalement, que veulent démontrer les auteurs ? Quatre points principalement.

Enrichissement de l'Europe

C'est à compter du XVI^e siècle que l'Europe voulut atteindre directement les régions productrices de denrées (épices, sucre, café, thé) et de matières premières (métaux précieux, soie, coton, tabac, indigo, caoutchouc). L'obtention de ces produits, pensait-on, ferait circuler des capitaux à l'intérieur des États et permet-

trait à diverses catégories de personnes d'en tirer des profits. En résulterait à coup sûr un enrichissement des États. Dans cette perspective, la formation d'Empires coloniaux allait constituer un moyen par excellence pour en faciliter la réalisation.

Voilà pourquoi, dès le début des temps modernes, entre les années 1450 et 1600, cinq États européens, soit le Portugal, l'Espagne, la Hollande, l'Angleterre et la France, se lancèrent successivement dans la course aux explorations maritimes, puis constituèrent chacun un immense Empire colonial, tantôt dans le Nouveau Monde, tantôt en Asie, parfois dans ces deux régions comme ce fut le cas pour l'Espagne, l'Angleterre et la France. S'y ajoutèrent au même moment des comptoirs de commerce en Afrique, en Chine et au Japon. Plus tard, aux XIX^e et XX^e siècles, la plupart de ces États, auxquels s'ajouta la Belgique, exploitèrent en outre systématiquement le continent africain.

Ainsi, selon les auteurs de l'ouvrage, plus de la moitié de la planète allait être sous le joug de l'Europe pendant cinq siècles. D'où la deuxième question qu'ils posent : comment s'y est-on pris pour exploiter et dominer ces immenses régions déjà habitées depuis des millénaires par des populations autochtones ?

Modes d'exploitation des Empires coloniaux

Les Empires coloniaux, répartis ainsi de par le monde, devaient être des sources d'approvisionnement par excellence pour leur métropole, et des marchés privilégiés pour les produits manufacturés métropolitains. Il était donc important d'y avoir une administration efficace et une main-d'œuvre abondante, surtout dans les régions productrices de matières premières et de denrées.

En général, chaque métropole implanta dans ses colonies des structures administratives similaires à celles qu'elle connaissait. On dit souvent que c'était l'équivalent des administrations provinciales métropolitaines. Or, là s'arrête la similitude étant donné la différence d'objectifs à atteindre. Les administrateurs coloniaux, nés pour la plupart en métropole, devaient appliquer des règles rigides édictées à des milliers de kilomètres de là par leurs supérieurs qui ignoraient l'environnement où elles seraient appliquées. En cas d'hésitation ou de refus, ceux-ci perdaient tout simplement leur emploi; mais, en obéissant fidèlement,

ils recevaient des promotions et une pension viagère lors de leur retour à la maison. Une armée coloniale, formée de métropolitains et surtout de mercenaires, aidait à sécuriser les lieux et à les défendre en cas de danger, issu autant de l'intérieur que de l'extérieur.

Des gens d'affaires dynamiques ne tardaient pas à s'y rendre. Ils se faisaient concéder des emplacements de mines d'or et d'argent et d'immenses espaces arables, comme en Amérique latine, puis investissaient des sommes considérables dans ce qu'on appelait alors le développement. Lorsque les populations autochtones s'interrogeaient sur la mise en valeur de ces espaces qui empiétaient sur les leurs, les colonisateurs affirmaient leurs droits en montrant leurs titres de propriété, puis demandaient aux autochtones de faire de même; comme ces derniers n'en possédaient point – ils ne pouvaient d'ailleurs en obtenir –, ils n'avaient d'autre choix que de reculer en amont pour se retrouver ultimement dans des zones arides et sèches, bref, impropres aux cultures, à la chasse et à la pêche.

Les auteurs mentionnent maints exemples d'expropriation de terres, de forêts ou de mines dans chaque Empire colonial. L'exemple le plus frappant est sans doute celui de l'Australie où les Aborigènes, une « race condamnée », se sont retrouvés dans des marécages pour mourir de faim à côté de beaux espaces verts où des Blancs faisaient fortune grâce aux cultures et à l'élevage de moutons.

Or, le développement colonial requérait aussi une abondante main-d'œuvre qui eût ruiné les entrepreneurs si ceux-ci avaient usé de formules courantes; on pense ici aux contrats d'engagement devant notaires avec rémunération mensuelle ou annuelle. On utilisa donc un procédé que l'Europe connaissait bien : l'esclavage, qui remontait à l'Antiquité, peut-être même plus loin.

Voyons le cas de l'Amérique latine et celui des Antilles que les auteurs ont particulièrement bien analysés. Dès le début du XVI^e siècle, écrivent-ils, les entrepreneurs de mines, de même que ceux qui exploitèrent de grandes cultures, tels la canne à sucre, le café, le tabac, l'indigo et le coton, firent appel aux populations autochtones, sans distinction de sexe ni d'âge, pour travailler très durement, au moins une quinzaine d'heures par jour, six jours par semaine. En moins d'un demi-siècle, ces populations furent décimées. C'est alors que furent introduits des Noirs, issus

d'Afrique de l'Ouest, qui constituèrent la principale main-d'œuvre des régions minières et agricoles au cours des trois siècles suivants, soit jusqu'au milieu du XIX^e siècle.

On évalue entre 15 et 20 millions le nombre d'esclaves noirs ainsi transférés en Amérique coloniale pour travailler, eux aussi, dans des conditions qu'on ose à peine imaginer aujourd'hui, en vue d'enrichir les entrepreneurs coloniaux et bien des gens en métropole. Les Blancs vont développer, comme l'a décrit dans un texte d'une rare qualité Catherine Coquery-Vidrovitch, un complexe de supériorité vis-à-vis des Noirs, lesquels seront considérés comme des bêtes de somme.

La traite de ces humains devait prendre fin au début du XIX^e siècle, à l'occasion de divers traités signés en Europe, puis l'esclavage devait graduellement être aboli au cours du XIX^e siècle en Amérique. Or, révèlent les auteurs, lors de l'exploitation de l'Afrique par l'Europe, au cours des XIX^e et XX^e siècles, la traite et l'esclavage continuèrent avec la collaboration traditionnelle de chefs de villages africains qui en tiraient comme toujours des profits. Ils ajoutent que, de nos jours, dans le monde, des millions de personnes continuent de servir leurs maîtres comme esclaves et ce, indépendamment des traités signés formellement par les États.

Résistances des populations locales

Une telle attitude de la part des colonisateurs conduisit les populations locales et les esclaves à des résistances, à des révoltes, enfin aux guerres d'indépendance qui vont amener l'autonomie des contrées. Là-dessus, les auteurs retiennent surtout deux exemples de guerres d'indépendance, soit celles du Vietnam (1946-1954) et de l'Algérie (1954-1962) où la France, en raison de la supériorité technologique de son armée et de ses services de renseignements qui n'hésitaient pas à surpasser en cruauté le régime nazi, selon les auteurs, put résister assez longtemps. De leur côté, c'est grâce à leur conviction et à leur ténacité que les insurgés, avec des moyens de fortune, purent vaincre cette grande puissance sur leur terrain, malgré de lourdes pertes humaines et matérielles : dans le cas de l'Algérie, on parle de 500 000 personnes, tuées ou blessées, de 8 000 villages détruits et d'un million d'hectares de forêts incendiées, alors que les pertes de la France s'élèvent à quelque 29 000 militaires.

Lourd héritage

Une fois l'indépendance acquise, les jeunes États furent incapables de prendre en main leur destinée étant donné que leurs leaders, absents de l'administration publique pendant l'époque coloniale, ignoraient les mécanismes de gestion des institutions et des sociétés. Les métropoles, tout au cours des siècles de colonisation, s'étaient néanmoins donné comme objectifs d'humaniser ces populations locales, de les instruire et de les évangéliser si possible, notamment grâce aux missionnaires. On doit bien admettre, soulignent les auteurs, que ce ne fut que discours de galerie pour justifier, auprès de l'opinion publique, une réalité qu'on tenait à cacher, soit l'exploitation à outrance des ressources naturelles et humaines. Les administrateurs des nouveaux États eurent ainsi tendance à instaurer des régimes autoritaires, similaires à ceux de la période coloniale, avec l'appui des anciennes métropoles, lesquelles, de loin, continuaient de s'immiscer dans leurs affaires intérieures et extérieures. Faut-il s'étonner, dans ces conditions, que la plupart de ces États fassent aujourd'hui partie du Tiers-Monde ?

En guise de conclusion

On le voit bien, toutes ces pages constituent une réflexion sur les modes d'exploitation de plus de la moitié de la planète, depuis le XVI^e siècle jusqu'à nos jours, par des États qui se targuent de véhiculer de par le monde la culture occidentale de même que les principes d'égalité, de liberté et de fraternité. Ce sont nos

démocraties qui ne cessent aujourd'hui de se préoccuper, du moins publiquement, de droits humains et de respect de l'autre.

Les auteurs n'ont pas spécifiquement abordé la colonisation de la Nouvelle-France, ni celle des colonies anglaises d'Amérique du Nord, laissant sans doute à nos historiens le soin de le faire.

Nous recommandons fortement la lecture de cet ouvrage qui nous informe sur l'exploitation de l'homme par l'homme, puis montre que la mémoire est une faculté qui oublie, non pas chez l'opprimé, mais plutôt chez l'opprimeur. On y mentionne que des groupes d'intellectuels, issus de ces jeunes États, adressent, depuis des années, des requêtes aux gouvernements européens, réclamant des excuses et des réparations pour préjudices causés à leur peuple. Or, ce n'est qu'en 2001, lors de la Conférence mondiale contre le racisme tenu à Durban (Afrique du sud), que l'Union européenne présenta des excuses pour les crimes passés, en ajoutant néanmoins qu'en aucun cas elle ne verserait de dédommagements. Les Noirs des États-Unis, qui demandent pour leur part excuses et réparations depuis un siècle à leur gouvernement, voient leurs requêtes toujours en attente devant les tribunaux. Ils collaborèrent pourtant étroitement à l'édification de la nation américaine. ■

André Côté

Université du Québec à Chicoutimi

organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET LE DÉVELOPPEMENT

Site Web

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

Nous vous invitons à l'explorer et à nous faire parvenir vos commentaires
et suggestions afin d'en améliorer le contenu et la présentation.



**REVUE
INTERNATIONALE
P.M.E.**

Volume 17, numéros 2, 2004

SOMMAIRE

ARTICLES

L'identité entrepreneuriale de soi. Le cas de 45 fondateurs d'entreprise de nouvelle technologie

Régis MOREAU

École des mines de Nantes

*Le regroupement des demandes de crédit des petites et moyennes entreprises tunisiennes
dans le contexte d'asymétrie d'information*

Abdelwahed OMRI

Faculté des sciences économiques et de gestion de Tunis

Meryem BELLOUMA

Institut supérieur de gestion de Tunis

Notes de recherche

Informatisation et performance dans la PME au Camaroun

Marcellin Henri NDONG NTAH

Université de Douala

La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite

Christian PICARD

Catherine THÉVENARD-PUTHOD

REGE, Université de Savoie

Des réseaux de l'entrepreneur aux ressorts du créatif : quelles stratégies pour les territoires ?

Raphaël SUIRE

Université de Rennes I

Comptes rendus

Informations